



**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs PAB 2 SAMPALI**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Tugas-Tugas dan
Memenuhi Syarat-Syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana
Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

OLEH :

NAZIDAH

NIM. 37.15.3.047

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA**

MEDAN

2019



**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI MTs PAB 2 SAMPALI**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Tugas-Tugas dan
Memenuhi Syarat-Syarat untuk Mencapai Gelar Sarjana
Pendidikan (S.Pd) dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

OLEH :

NAZIDAH
NIM. 37.15.3.047

Menyetujui

PEMBIMBING SKRIPSI I

PEMBIMBING SKRIPSI II

Drs. Adlin Damanik, M.AP
NIP. 195512121985031002

Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd
NIP. 197708082008011014

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

ABSTRAK

Nama : Nazidah
Nim : 37.15.3.047
Fakultas : Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Drs. Adlin Damanik, M.AP
Pembimbing II : Nasrul Syakur Chaniago, S.S, M.Pd
Judul Skripsi :Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali

Kata kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, Implementasi , Manajemen Berbasis Sekolah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah yang diterapkan di MTs PAB 2 Sampali, sehingga paham akan keunggulan- keunggulan di dalam manajemen Sekolah, guna menjadi acuan serta semangat bagi sekolah- sekolah lain untuk dapat meningkatkan Manajemen di sekolahnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah motivasi untuk MTs PAB 2 Sampali agar tetap mempertahankan dan mengembangkan manajemen yang ada didalamnya.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Yaitu penelitian yang menghasilkan data deskriptif mengenai kata- kata lisan maupun tulisan serta tingkah laku yang dapat diamati dari orang- orang yang diteliti. Teknik penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Informasi yang didapat dari penelitian ini adalah Kepala Madrasah, Staff Madrasah, guru dan penguji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah telah diterapkan di MTs PAB 2 Sampali, tetapi masih belum optimal, faktor pendorong dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah cukup mempengaruhi minat masyarakat terhadap sekolah. Dan faktor penghambat juga berpengaruh dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap sekolah.

Hasil penelitian menyatakan bahwa dalam upaya meningkatkan manajemen sekolah sangat diperlukan standar Manajemen Berbasis Sekolah atau unsur- unsur yang telah ditetapkan, sehingga semua manajemen di sekolah dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dibidangnya masing-masing.

Dosen Pembimbing I

Drs. Adlin Damanik, M.AP
NIP : 195512121985031002

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat dan hidayah serta petunjuk-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan atas junjungan Nabi Muhammad SAW, semoga syafaatnya kita diperoleh di yaumul akhir kelak, Amin.

Skripsi yang berjudul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali”** diajukan untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana pendidikan (S. Pd.) dalam fakultas ilmu tarbiyah dan keguruan.

Namun penulis menyadari, bahwa penulis adalah manusia biasa yang tidak luput dari kesalahan dan kekhilafan. Sehingga penulis yakin, bahwa di dalam karya ini banyak terdapat kesalahan dan kejanggalan. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis memohon maaf sebesar-besarnya, dan tidak lupa juga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun, yang nantinya akan membantu penulis dalam memperbaiki karya ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih terkhusus kepada:

1. Terima Kasih Kepada Bapak Drs. Adlin Damanik, M. AP sebagai dosen pembimbing skripsi I yang telah banyak memberikan bimbingan, saran,

dan motivasi kepada penulis sejak awal penelitian sampai dengan selesainya penulisan skripsi ini.

2. Terima kasih kepada kepada Bapak Nasrul Syakur Chaniago, S.S,M.Pd sebagai dosen pembimbing skripsi II yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, dan motivasi kepada penulis sejak awal penelitian sampai dengan selesainya penulisan skripsi ini.
3. Ucapan terima kasih kepada disampaikan kepada Ibunda Hj. Saina selaku kepala Madrasah, Ayahanda Rahmat Hidayat selaku wakil kepala sekolah, Ayahanda Mulyadi S. Si selaku PKM bidang kurikulum dan siswa siswi MTs PAB 2 Sampali yang telah banyak membantu penulis selama proses penelitian berlangsung.
4. Teristimewa penulis sampaikan terima kasih atas cinta, kasih sayang, keikhlasan yang tulus serta doa dari orang tua tercinta yaitu Ayahanda H. M. Nasir dan Ibunda Sofiah Batubara yang berjuang keras dan mendidik dan menyekolahkan saya sehingga saya dapat memperoleh gelar sarjana dan menyelesaikan studi di UINSU
5. Teristimewa juga saya ucapkan terima kasih kepada Abang saya Sofian Hidayatullah dan adik saya Nikmah dan Solahuddin Al ayyubi yang turut mendoakan dan memotivasi dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Terimakasih saya ucapkan kepada Abanganda Rendi S. Pd sebagai teman susah senang, yang telah berperan aktif dalam membantu saya dari awal kuliah hingga menyelesaikan skripsi ini. Memberikan motivasi, pengalaman, dan semangat jika saya sedang dalam keadaan tidak baik.

7. Terimakasih juga saya ucapkan kepada sahabat terbaik saya Lusi Wisfa Dewi dan Hamidatunnisa Tambak yang saling membantu dan memberi semangat untuk menyelesaikan study bersama.
8. Terima kasih juga disampaikan kepada sahabat-sahabat terbaikku MPI 2 stambuk 2015 yang saling membantu dan mendukung untuk memulai perjuangan bersama-sama.

Semoga atas bantuannya Allah berikan balasan yang baik. Demikian pun penulis susun skripsi ini dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Terima kasih.

Medan, Mei 2019

Hormat Penulis

Nazidah

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian.....	8
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	8
D. Tujuan	9
E. Manfaat Penelitian	9

BAB II : LANDASAN TEORITIS

A. KAJIAN TEORI

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah	11
2. Pendekatan Kepemimpinan.....	16
3. Gaya Kepemimpinan.....	17
4. Kepemimpinan Transformasi Dalam MBS.....	19
5. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah	22
6. Alasan Dan Tujuan.....	25
7. Strategi Implementasi MBS	26
8. Model Model MBS.....	36
9. Aspek Aspek MBS	41

10. Hambatan Implementasi MBS	43
11. Ukuran Keberhasilan MBS	45

B. PENELITIAN YANG RELEVAN	48
----------------------------------	----

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	50
B. Lokasi Penelitian.....	51
C. Subjek Penelitian	51
D. Sumber Data Penelitian.....	51
E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	52
F. Teknik Keabsahan Data Penelitian	53
G. Teknik Analisis Data Penelitian.....	54

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum	57
1. Profil MTs PAB 2 Sampali	57
2. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	58
3. Siswa	62
4. Struktur Organisasi.....	63
5. Kurikulum	64
6. Sarana dan Prasarana.....	64
B. Temuan Khusus	65
1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi	66
Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali	
2. Upaya yang dilakukan dalam Implementasi Manajemen	74
Berbais Sekolah di MTs PAB 2 Sampali	
3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan MBS.....	75

BAB V : PENUTUP

A. Kesimpulan 77

B. Saran..... 78

DAFTAR PUSTAKA 80

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	58
Tabel 4.2 Data Siswa MTs PAB 2 Sampali	62
Tabel 4.3 Data Kurikulum MTs PAB 2 Sampali	64
Tabel 4.4 Data Keadaan Sarana dan Prasarana MTs PAB 2 Sampali	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MTs PAB 2 Sampali	63
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Wawancara Dengan Kepala Madrasah MTs PAB 2	
Sampali	82
Lampiran 2 Wawancara Dengan Staff di MTs PAB 2 Sampali	83
Lampiran 3 Wawancara Dengan Wakasek Kurikulum di MTs PAB 2	
Sampali	84
Lampiran 4 Wawancara Dengan Wakasek Humas di MTs PAB 2	
Sampali.....	85
Lampiran 5 Wawancara Dengan Wakasek Sarana dan Prasarana	
di MTs PAB 2 Sampali.....	86
Lampiran 6 Wawancara Dengan Waka Kesiswaan di MTs PAB 2	
Sampali	87
Lampiran 7 Wawancara Dengan Guru di MTs PAB 2 Sampali	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu persoalan pendidikan yang sedang dihadapi bangsa kita adalah persoalan mutu pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan peningkatan kompetensi guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan, dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Namun demikian, indikator mutu pendidikan belum menunjukkan peningkatan yang berarti. Sebagian sekolah, terutama di kota-kota, menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang cukup menggembirakan, namun sebagian besar lainnya masih memprihatinkan.

Pendidikan merupakan suatu unsur yang tidak dapat dipisahkan dari diri manusia. Mulai dari kandungan sampai beranjak dewasa kemudian tua manusia mengalami proses pendidikan yang didapatkan dari orang tua, masyarakat, maupun lingkungannya. Pendidikan berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

¹ DEPDIKNAS, Undang-undang RI. No, 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), hal. 5-6

Manusia sangat membutuhkan pendidikan, melalui proses penyadaran yang berusaha menggali dan mengembangkan potensi dirinya lewat metode pengajaran atau dengan cara lain yang telah diakui oleh masyarakat, dengan kata lain melakukan perubahan.

Bisa dikatakan bahwa pendidikan merupakan penolong utama bagi manusia untuk menjalin kehidupan ini. Tanpa pendidikan maka manusia sekarang tidak akan berbeda dengan pendahulunya pada masa purbakala. Implikasi dari era globalisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah merasuk pada perubahan di semua aspek kehidupan manusia. Untuk menghadapi pengaruh global tersebut diupayakan dengan mempersiapkan sumber daya manusia berkualitas yang mampu dan siap bersaing ditingkat nasional maupun global. Usaha untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut melalui dunia pendidikan.

Sistem pendidikan dasar dan menengah (SD/MI, SLTP/MTs, SLTA/MA) yang selama orde baru dikelola secara sentralistik terbukti kurang memberdayakan peranan sekolah dan masyarakat dalam mendukung pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Hal tersebut telah melahirkan berbagai permasalahan pendidikan, antara lain penyelenggaraan pendidikan yang tidak efisien, hasil lulusan pendidikan yang dianggap tidak relevan dengan tuntutan kehidupan masyarakat yang sebenarnya, pendistribusian kesempatan hasil belajar (pengetahuan, ketrampilan dan sikap) peserta didik yang tidak sesuai

dengan yang diharapkan.²

MBS merupakan model aplikasi manajemen institusional yang mengintegrasikan seluruh sumber internal dan eksternal dengan lebih menekankan pada pentingnya menetapkan kebijakan melalui perluasan otonomi sekolah. Sasarannya adalah mengarahkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan dalam rangka mencapai tujuan. Spesifikasinya berkenaan dengan visi, misi, dan tujuan yang dikemas dalam pengembangan kebijakan dan perencanaan.

MBS merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan nasional. Dan merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik, otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, serta meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan.³

Berbagai pihak mempertanyakan apa yang salah dalam penyelenggaraan pendidikan kita? Beberapa pengamat berpendapat, ada berbagai faktor yang menyebabkan mutu pendidikan kita tidak mengalami peningkatan secara signifikan.⁴ *Pertama*, kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional menggunakan pendekatan yang menganggap bahwa apabila semua komponen pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana serta prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka hasil

² Mujahid AK, dkk, *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2003), hlm. 1

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 24.

⁴ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta : Program Guru Bantu – Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003) h.4

pendidikan yang dikehendaki yaitu mutu pendidikan secara otomatis akan terwujud. Dan yang terjadi tidak demikian, karena hanya memusatkan pada masukan pendidikan dan tidak memperhatikan proses pendidikannya. Padahal proses pendidikan sangat menentukan hasil pendidikan tersebut. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratis sentralistik*, (kebijakan terpusat) sehingga menempatkan sekolah sebagai penyelenggaraan pendidikan sangat tergantung pada keputusan birokrasi yang mempunyai jalur yang sangat panjang dan kadang tidak sesuai dengan kondisi sekolah. Sekolah kehilangan kemandirian, motivasi dan inisiatif untuk mengembangkan dan memajukan lembaganya termasuk peningkatan mutu pendidikan sebagai salah satu tujuan pendidikan nasional. *Ketiga*, peran serta masyarakat khususnya orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan selama ini sangat minim.

Sekolah memerlukan pedoman-pedoman sebagai pendukung untuk menjamin terlaksananya pengelolaan MBS yang mengakomodasi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan partisipasi masyarakat. Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (*guidelines*) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring, dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah.

Keberhasilan Implementasi MBS sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan politik pemerintah (*political will*) sebagai penanggung jawab

pendidikan. Kalau kemauan politik pemerintah sudah ada, pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang mungkin muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

Munculnya paradigma guru tentang manajemen pengelolaan sekolah yang bertumpu pada penciptaan iklim yang demokratisasi dan pemberian kepercayaan yang lebih luas kepada sekolah untuk menyelenggarakan pendidikan secara efisien dan berkualitas. Hal ini sangat didukung dengan dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999, selanjutnya diubah dengan UU No.32 tahun 2004 yaitu Undang-Undang otonomi daerah yang kemudian diatur oleh PP No. 33 tahun 2004 yaitu adanya penggeseran kewenangan dan pemerintah pusat ke pemerinrah daerah dalam berbagai bidang termasuk bidang pendidikan kecuali agama, politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal.

Bidang pendidikan di atas disebutkan dalam UU No.20 tahun 2003.⁵ tentang Sistem Pendidikan Nasional dengan pasal 51 yang menyatakan pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi

⁵ *Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta : Fokus Media, 2006) h.83

hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan implementasi MBS. Sebagaimana dikemukakan oleh Nurkolis setidaknya ada empat alasan kenapa diperlukan figur pemimpin, yaitu ;

1. Banyak orang memerlukan figur pemimpin
2. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya
3. Sebagai tempat pengambilalihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya
4. Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.⁶

Manajemen Berbasis Sekolah memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur stake holder untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut. Karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting.

Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan organisasi karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.⁷ Konsep kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan konsep kekuasaan. Para pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok. Pemimpin mempunyai sasaran, dan kekuasaan merupakan sarana untuk memudahkan mencapai sasaran

⁶ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta : PT.Grasindo, 2006) Cet.III, h.152

⁷ Ibid, hlm 154

itu.⁸ Terdapat beberapa sumber dan bentuk kekuasaan, yaitu kekuasaan paksaan, legitimasi, keahlian, penghargaan, referensi, informasi, dan hubungan.

Dengan diberlakukannya MBS diharapkan agar kepala sekolah dapat lebih baik dalam mengelola sekolahnya serta lebih kreatif dan inovatif, karena disamping memiliki kebebasan untuk bergerak, juga secara moral kepala sekolah bertanggung jawab langsung kepada masyarakat yang telah ikut mempromosikan dan memilihnya menjadi kepala sekolah. Implementasi MBS akan berhasil jika didukung oleh kemampuan profesional kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien, serta mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk proses belajar mengajar.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menjadi norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain serta sebagai suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Usaha perbaikan implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali sangat penting dilakukan dalam rangka pengelolaan madrasah di lingkungan masyarakat, sekaligus menampilkan kemampuan yang tangguh, kreatif, mandiri dan profesional.

⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*, (Jakarta : PT. Indeks, 2008) h. 505

Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan data bahwa, di MTs PAB

2 Sampali, terdapat kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut.

1. Terdapat kurangnya dukungan dari staf sekolah.
2. Kurangnya pelatihan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.
3. Kurangnya rasa cinta kebersihan, keindahan, keamanan, kedisiplinan, kesehatan dan kekeluargaan lingkungan sekolah
4. Kurang optimalnya implementasi MBS, karena kurang dukungan dari kepala sekolah.
5. Kurang efektifnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi pelaksanaan MBS.

Berdasarkan masalah fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali”**. Peneliti berharap dapat memberikan solusi terhadap problema yang ada untuk perbaikan situasi kedepannya.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan fokus diatas, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS di MTs PAB 2 Sampali?

2. Apa upaya kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali?
3. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tentang :

1. Untuk mengetahui kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS.
2. Untuk mengetahui upaya kepala sekolah dalam MBS.
3. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan yang berkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap lembaga pendidikan khususnya di MTs PAB 2 Sampali, penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dan penelitian ini dapat menjadi bahan pedoman sebagai salah satu solusi alternatif terhadap permasalahan kualitas pendidikan di MTs PAB 2 Sampali. Untuk Masyarakat penelitian ini dapat memberikan informasi secara tertulis maupun

langsung sebagai referensi mengenai pemahaman pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. KAJIAN TEORI

1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Hani Handoko, bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.⁹ Bagaimanapun juga kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasikan kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan kemampuan mengidentifikasikan perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif. Kepemimpinan dalam bahasa Inggris tersebut *leadership* berarti *being a leader, power of leading atau the qualities of leader*.¹⁰

Secara bahasa, makna kepemimpinan itu adalah kekuatan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Seperti halnya manajemen, kepemimpinan atau *leadership* telah didefinisikan oleh banyak para ahli antaranya adalah Stoner mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok

⁹ Hani Handoko, *Manajemen edisi kedua*, (Yogyakarta : BPFE, 1995) h.293

¹⁰ AS. Hornby. *Oxford Advanced Dictionary of English*. (London : Oxford University Press, 1990)

anggota yang selain berhubungan dengan tugasnya.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.

Kepemimpinan atau leadership dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya. Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan. Menurut Handoko kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran.¹¹

Adapun surah yang menjelaskan tentang kepemimpinan sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُؤًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَالْكَافِرَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنُتُمْ مُؤْمِنِينَ

Atinya: *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil Jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu Jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik). dan bertakwalah kepada Allah jika kamu betul-betul orang-orang yang beriman. (Al- Maidah : 57)*¹²

¹¹ Hani Handoko, *Manajemen edisi kedua*, (Yogyakarta : BPFE, 1995), h.295

¹² D.r Rahmat Hidayat dkk, *Ayat Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen* (Perkata Mahgfirah Pustaka, 2016). Hal. 34

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat : 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا
وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat:

"Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi".

Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".(Q.S Al Baqarah : 30)¹³

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa Allah Swt. telah menerangkan bahwa Dialah yang menghidupkan manusia dan menempatkannya di bumi. Lalu Dia menerangkan asal penciptaan manusia dan apa-apa yang diberikan kepadanya berupa pengetahuan tentang berbagai hal. Maka ingatlah, hai Muhammad, nikmat lain dari Tuhanmu yang diberikan kepada manusia. Nikmat itu adalah firman Allah kepada malaikat-Nya, "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan makhluk yang akan Aku tempatkan di bumi sebagai penguasa. Ia adalah Adam beserta anak-cucunya. Allah menjadikan mereka sebagai khalifah untuk membangun bumi." Dan ingatlah perkataan malaikat, "Apakah Engkau hendak menciptakan orang yang menumpahkan darah dengan permusuhan dan pembunuhan akibat nafsu yang merupakan tabiatnya? Padahal, kami selalu menyucikan-Mu dari apa-apa yang tidak sesuai dengan keagungan-Mu,

¹³ Ibid Hal 56

dan juga selalu berzikir dan mengagungkan-Mu." Tuhan menjawab, "Sesungguhnya Aku mengetahui maslahat yang tidak kalian ketahui."

Kepala sekolah merupakan personil sekolah yang bertanggung jawab seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan suatu kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar pancasila dan bertujuan untuk :¹⁴

- a. Meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- b. Meningkatkan kecerdasan dan keterampilan;
- c. Mempertinggi budi pekerti;
- d. Memperkuat kepribadian;
- e. Mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air.

Sedangkan untuk menjadi kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaruan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan substabilitas.

¹⁴ Husain Usman, *Manajemen Teori , Praktis, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009) Hal 92

Dalam kaitannya dengan efektifitas proses pendidikan peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan memiliki efektifitas yang tinggi. Yang tampak dari sifat pendidikan yang menekankan pada pemberdayaan peserta didik. Tumbuhnya kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah.

Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif harus dilakukan dengan terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat. Untuk itu kepala sekolah profesional tuntutan setiap sekolah yang dipimpinnya. Dampak lain dari adanya kepala sekolah profesional adalah adanya budaya bermutu, sehingga setiap perilaku didasari profesionalisme. Adanya kebersamaan merupakan karakteristik yang dituntut oleh profesionalisme kepala sekolah, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif keluarga sekolah, bukan hasil individual. Kepala sekolah juga harus memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi sekolahnya, sehingga dituntut untuk memiliki kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu

menggantungkan pada atasan. Kemudian untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan diperlukan pula partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

Transparansi manajemen diperlukan untuk pengambilan keputusan, penggunaan uang dan pelayanan, dan pertanggung jawaban, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat control. Demikian pula kemauan untuk berubah yang memiliki tujuan peningkatan kearah yang lebih baik.¹⁵

Hal yang tidak kalah penting adalah evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, perbaikan secara terus menerus harus merupakan kebiasaan warga sekolah. Karena itu, system mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu. Kepala sekolah harus tanggap terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu, menciptakan perubahan dan mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi. Kepala sekolah juga dituntut untuk melakukan pertanggung jawaban terhadap semua pelaksanaan pendidikan, agar tidak main-main dalam melaksanakan kepemimpinannya dan melakukan pembinaan terhadap tenaga kependidikan di sekolah. Yang terakhir memiliki sustanbilitas yang tinggi karena di sekolah akan terjadi akumulasi peningkatana mutu sumber daya manusia, diversifikasi sumber dana, pemilikan asset sekolah, yang mampu

¹⁵ Arikunto, Suharsimi, *Manajmen Pendidikan*,(Yogyakarta :Aditya Media ,2008)Hal 59

meningkatkan kekayaan sekolah, serta partisipasi dan dukungan masyarakat yang tinggi terhadap eksistensi sekolah.

2. Pendekatan Kepemimpinan

Menurut Handoko, ada beberapa pendekatan kepemimpinan yang diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional.¹⁶

Pendekatan *pertama* memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan *kedua* bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif.

Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana ia berada.

Pendekatan ketiga yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi yakni tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan factor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

Ketiga pendekatan tersebut dapat digambarkan secara kronologis sebagai

¹⁶ *Ibid* Hal: 65

berikut:

- a. Sifat-Sifat
- b. Perilaku
- c. Situasional
- d. Contingency

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang menandai ciri seseorang. Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seseorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya.

Menurut pendekatan tingkah laku, gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.¹⁷

Gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan MBS berkaitan dengan proses mempengaruhi antara para pemimpin dengan para pengikutnya. Dalam kepemimpinan partisipatif, menyangkut usaha-usaha oleh seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan partisipatif juga digunakan pendekatan kekuasaan, yaitu secara bersama-sama membagi kekuasaan (*power sharing*) dan

¹⁷ *Ibid* Hal 73

proses-proses mempengaruhi timbal balik, pendelegasian kekuasaan, dan konsultasi dengan orang lain untuk memperoleh saran-saran.

Kebanyakan teori kepemimpinan partisipatif mengakui adanya empat prosedur pengambilan keputusan, yang selanjutnya disebut sebagai macam-macam partisipasi. Keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut menggambarkan kecenderungan gaya kepemimpinan partisipatif sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Otokratik

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain. Orang lain yang tidak berpartisipasi dan tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan.

b. Kepemimpinan konsultatif.

Dalam membuat keputusan, seorang pemimpin menanyakan opini dan gagasan orang lain dan kemudian mengambil keputusan sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.

c. Kepemimpinan keputusan bersama

Dalam membuat keputusan seorang pemimpin bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah yang diputuskan, kemudian mengambil keputusan secara bersama-sama. Pemimpin tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.

d. Kepemimpinan delegatif

Dalam pengambilan keputusan, pemimpin memberi kepada seorang

individu atau kelompok, suatu kekuasaan serta tanggung jawab untuk membuat keputusan. Pimpinan biasanya memberikan spesifikasi mengenai batas-batas pilihan terakhir yang harus diambil dan persetujuan terlebih dahulu mungkin perlu atau tidak perlu diminta sebelum keputusan dilaksanakan. Kepemimpinan delegatif juga disebut sebagai kepemimpinan demokratik.¹⁸

4. Kepemimpinan Transformasional dalam MBS

Dalam Undang-Undang No.25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional 2000-2004 untuk sektor pendidikan disebutkan akan perlunya pelaksanaan manajemen otonomi pendidikan.¹⁹ Perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik ke desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik dan demokratis. Untuk pendidikan dasar dan menengah, proses pengambilan keputusan yang otonom seperti itu dapat dilaksanakan secara efektif dengan menerapkan MBS. Dalam melaksanakan MBS, kepala sekolah perlu memiliki kepemimpinan yang kuat, partisipatif, dan demokratis. Untuk mengakomodasikan persyaratan ini kepala sekolah perlu mengadopsi kepemimpinan transformasional.

Dalam lembaga formal kita mengenal beberapa tipe kepemimpinan modern yang dipandang memiliki nuansa positif, seperti kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan partisipatif dicirikan dengan adanya keikutsertaan pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

Sementara itu, kepemimpinan karismatik dicirikan dengan adanya persepsi

¹⁸ Nurkolis. *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta : PT.Grasindo, 2006) Cet.III, h.168

¹⁹ Ibid Hal. 192

para pengikut bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan-kemampuan luar biasa. Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Kepemimpinan transformasional dapat dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran.

Menurut Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya, intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat pro aktif.²⁰

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan.

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan atas kekuasaan birokratis dan memotivasi para pengikutnya demi kepentingan diri sendiri.

²⁰ Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali, 2001) Hal

Kepemimpinan transformational mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan cara :

- a. Membuat mereka sadar mengenai pentingnya suatu pekerjaan
- b. Mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan diri sendiri.
- c. mengaktifkan kebutuhan kebutuhan pengikut pada tarap yang lebih tinggi.

Tipe kepemimpinan transformasional ini disarankan untuk diadopsi dalam implementasi MBS karena dapat sejalan dengan fungsi manajemen model MBS. *Pertama*, adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi yang tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama. *Kedua*, para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi. *Ketiga*, adanya partisipasi aktif dari pengikut atau orang yang dipimpin.²¹

5. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Secara bahasa, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berasal dari tiga kata, yaitu manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis memiliki kata dasar basis yang berarti dasar atau asas. Sekolah adalah lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat untuk menerima dan memberikan pelajaran. Berdasarkan makna leksikal tersebut maka MBS dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berdasarkan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran atau pembelajaran.²²

²¹ Ibid, hlm 172

²² Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2002).

Adapun surah yang berkaitan dengan manajemen sebagai berikut²³ :

يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As Sajdah: 5).

Dalam konteks manajemen pendidikan menurut MBS, berbeda dari manajemen pendidikan sebelumnya yang semua serba diatur dari pemerintah pusat. Sebaliknya, manajemen pendidikan model MBS ini berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah itu sendiri. Dengan demikian, akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Dari asal usul peristilahan, MBS adalah terjemahan langsung dari *School-Based Management (SBM)*.²⁴ Istilah ini mula-mula muncul di Amerika Serikat pada tahun 1970-an sebagai alternatif untuk mereformasi pengelolaan pendidikan atau sekolah. Reformasi itu dapat diperlukan karena kinerja sekolah selama puluhan tahun tidak dapat menunjukkan peningkatan yang berarti dalam memenuhi tuntutan perubahan lingkungan sekolah.

Gagasan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dalam Bahasa Inggris *School- Based Management* pada dewasa ini menjadi perhatian para pengelolaan pendidikan, mulai dari tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota, sampai dengan tingkat Sekolah. Sebagaimana dimaklumi, gagasan ini semakin mengemuka

²³ D.r Rahmat Hidayat dkk, *Ayat Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen* (Perkata Mahgfirah Pustaka, 2016). Hal. 34

²⁴ Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta : Program Guru Bantu – Direktorat Tenaga Kependidikan, 2003) h.5

setelah dikeluarkannya kebijakan desentralisasi pengelolaan pendidikan seperti disyaratkan oleh UU Nomor 32 Tahun 2004. Produk hukum tersebut mengisyaratkan terjadinya pergeseran kewenangan dalam pengelolaan pendidikan dan melahirkan wacana akuntabilitas pendidikan. Gagasan MBS perlu dipahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah, karena implementasi MBS tidak sekedar membawa perubahan dalam kewenangan akademik sekolah dan tatanan pengelolaan sekolah, akan tetapi membawa perubahan pula dalam pola kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua dan masyarakat dalam pengelolaan Sekolah.

MBS sebagai sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sesuai dengan potensi, tuntutan dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam MBS, sekolah merupakan institusi yang memiliki *full authority and responsibility* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan implikasinya terhadap berbagai kebijakan sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai sekolah.

Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumberdaya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di samping agar Sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Secara umum manajemen berbasis sekolah dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Dengan otonomi yang lebih besar, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya, sehingga sekolah lebih mandiri. Dengan kemandiriannya, sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan program yang, tentu saja, lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga, dengan pengambilan keputusan partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah dapat meningkat.

Peningkatan rasa memiliki ini akan menyebabkan peningkatan rasa tanggung jawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab, dan peningkatan rasa tanggungjawab akan meningkatkan dedikasi warga sekolah terhadap sekolahnya. Inilah esensi pengambilan keputusan partisipatif. Baik peningkatan otonomi sekolah maupun pengambilan keputusan partisipatif tersebut kesemuanya ditujukan untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional yang berlaku.

6. Alasan dan Tujuan MBS

MBS di Indonesia yang menggunakan model Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) muncul karena beberapa alasan sebagaimana diungkapkan oleh Nurkolis antara lain *Pertama*, sekolah lebih mengetahui

kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi dirinya sehingga sekolah dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk memajukan sekolahnya. *Kedua*, sekolah lebih mengetahui kebutuhannya. *Ketiga*, keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.²⁵

Tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pelayanan pendidikan secara umum.²⁶ Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatnya pengetahuan dan keterampilannya, melainkan meningkatkan kesejahteraannya pula.

Keuntungan-keuntungan penerapan MBS sebagaimana dikutip dari hasil pertemuan *The American Association of School Administration, The National Association of Elementary School Principal, The National of Secondary School Principal* pada tahun 1988 adalah²⁷ :

- a. Secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah.
- b. Meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah.
- c. Keputusan yang diambil sekolah mengalami akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah mengalami andil yang cukup dalam setiap

²⁵ Nurkolis. *Manajemen Berbasis*, (Jakarta : PT.Grasindo, 2006) Cet.III, h.21

²⁶ Ibid, hlm 23

²⁷ Jiyono, dkk, *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, Tim Teknik Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bekerjasama dengan Bank Dunia, Jakarta: 1999.Hal 4

pengambilan keputusan.

- d. Menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah.
- e. Menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Keputusan yang diambil pada tingkat sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya peran seorang pemimpin.
- f. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.

7. Strategi Implementasi MBS

MBS merupakan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui otoritas pengambilan keputusan dari pemerintah daerah ke sekolah. Dengan demikian pada hakekatnya MBS merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, maka otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan disamping agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Implementasi MBS akan berlangsung efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji semua staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar, serta dukungan masyarakat orang tua) yang tinggi.²⁸ Adapun strategi implementasi manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut :

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2003) h.58

a. Strategi Sukses Implementasi MBS

Menurut Wohlstetter dan Mohrman, dkk. (1997), terdapat tujuh kewenangan (*otonomi*) dan tiga prasyarat yang bersifat organisasional yang seharusnya dimiliki sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Hal itu berkaitan dengan: (1) kekuasaan (*power*) untuk mengambil keputusan, (2) pengetahuan dan keterampilan, termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional, (3) informasi yang diperlukan oleh sekolah untuk mengambil keputusan, (4) penghargaan atas prestasi (*reward*), (5) panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah yang menfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran, (6) kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan (*kohesif*) dan fokus pada upaya perbaikan atau perubahan, serta (7) sumber daya yang mendukung..

Di samping itu, penerapan MBS di sekolah juga hendaknya memperhatikan karakteristik dari MBS, baik dilihat dari aspek *input*, proses dan *output*. Pemahaman terhadap prinsip MBS dan karakteristik MBS akan membawa sekolah kepada penerapan MBS yang lebih baik. Pada akhirnya mutu pendidikan yang diharapkan dapat tercapai dan dipertanggung jawabkan, karena pelaksanaannya dilakukan secara partisipatif, transparan, dan akuntabel.

b. Faktor Pendukung Kesuksesan Implementasi MBS

Menurut Nurkholis (2003:264), ada enam faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Keenamnya mencakup: political will,

finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian.

Keberhasilan implementasi MBS di Indonesia tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah. Walaupun boleh dikatakan penerapan MBS lebih dahulu terjadi dibandingkan dengan dasar hukum pelaksanaannya, namun dukungan yang nyata dari pemerintah melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan menjadi dasar bagi sekolah untuk lebih leluasa dalam mengembangkan pendidikan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS).

Aspek finansial atau keuangan merupakan faktor penting bagi sekolah dalam mengimplementasikan MBS. Mulai Tahun 1999 sampai dengan Tahun 2007, implementasi MBS mendapatkan dukungan dari lembaga-lembaga donor internasional dan negara-negara tetangga, di antaranya adalah Unesco, New Zealand Aid, Asian Development Bank, USAID, dan AusAID. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS.

Faktor budaya sekolah rata-rata belum bisa mendukung kesuksesan implementasi MBS sedangkan masih banyak warga sekolah yang tidak peduli terhadap kemajuan sekolahnya. Oleh karena itu, perlu dibangun budaya sekolah yang mendukung implementasi MBS, seperti budaya

untuk maju, bekerja keras, inovatif, dan sebagainya untuk mencapai peningkatan mutu sekolah.

Kepemimpinan dan organisasi yang efektif merupakan faktor penting lainnya untuk keberhasilan implementasi MBS. Kepemimpinan yang efektif tercapai apabila kepala sekolah memiliki kemampuan profesional di bidangnya. Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang mampu berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*. Di samping itu, sekolah sebagai organisasi harus diubah dan dikembangkan. Perubahan dan pengembangan organisasi sekolah harus diawali dari perubahan individu dan lingkungan kerja secara bertahap, sehingga perubahan sekolah akan berjalan baik apabila perubahan organisasi itu berdampak pada perbaikan kehidupan para guru dan stafnya.

c. Ukuran Keberhasilan Implementasi MBS

Salah satu ukuran penting yang dapat dilihat dan dirasakan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah adalah prestasi belajar siswa. Ukuran keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari tiga pilar kebijakan pendidikan nasional, khususnya pilar ke dua dan ketiga, yaitu pemerataan dan peningkatan akses serta peningkatan mutu dan tata layanan.

Pada aspek pemerataan dan peningkatan akses, keberhasilan MBS dapat dilihat dari kemampuan sekolah dan daerah dalam menangani masalah pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan. MBS dikatakan

berhasil apabila jumlah anak usia sekolah yang bersekolah meningkat, khususnya dari kelompok masyarakat berasal dari daerah pedesaan dan terpencil, keluarga yang kurang beruntung secara ekonomi, sosial dan budaya, gender, serta penyandang cacat. Ukuran-ukuran kuantitatif yang dapat digunakan adalah nilai angka partisipasi kasar (APK), angka partisipasi murni (APM), angka transisi (AT).

Dari segi indikator aspek peningkatan mutu, keberhasilan implementasi MBS dapat dilihat dari meningkatnya prestasi akademik maupun nonakademik. Sedangkan indikator tata layanan pendidikan ditunjukkan oleh sejauh mana peningkatan layanan pendidikan di sekolah itu terjadi. Layanan yang lebih baik kepada siswa melalui pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kondisi sekolah, akan menyebabkan proses pembelajaran akan menjadi lebih efektif, serta siswa pun menjadi lebih aktif dan kreatif karena mereka berada dalam lingkungan belajar yang menyenangkan. Tata layanan pendidikan yang berkualitas mengakibatkan prestasi siswa juga meningkat, baik dari aspek akademik maupun nonakademik. Dampak positif lainnya dari tata layanan pendidikan yang berkualitas ialah menurunnya jumlah siswa mengulang kelas atau yang drop-out.

Uraian di atas menunjukkan bahwa sekolah yang telah berhasil menerapkan MBS akan tercermin dari adanya kinerja sekolah yang kian membaik atau meningkat. Dampak dari meningkatnya kinerja sekolah adalah pengelolaan sekolah menjadi lebih efektif dan efisien. Di samping

kinerja sekolah tersebut, indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan implementasi MBS adalah meningkatnya partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah yang menjadikan sekolah lebih demokratis, transparan dan akuntabel.

d. Strategi Perencanaan Pengembangan MBS²⁹

1) Konsep Perencanaan

Setiap sekolah harus mempunyai perencanaan dalam meningkatkan kualitas sekolah. Contoh sederhananya adalah program sekolah untuk satu tahun ke depan. Selama ini kelemahan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan adalah masalah perencanaan dan dokumen, arsip, atau catatan kegiatan. Perencanaan jarang dilakukan, walaupun ada biasanya tidak terdokumentasikan dengan baik, dilanggar, atau bahkan tidak dilaksanakan.

Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biayanya. Nawawi (1997:10) mengatakan bahwa pada dasarnya perencanaan berarti persiapan menyusun suatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Syaiful Sagala (2004:19) mengatakan bahwa perencanaan (*planning*) adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk pengambil keputusan sehingga terdapat koordinasi

²⁹ *Ibid* Hal. 79

dari demikian banyak keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang memungkinkan seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan berbagai alternatif arah kegiatan.

Jadi, perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang diharapkan dapat menunjang kegiatan-kegiatan dan upaya-upaya yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan (Sagala, 2004:19). Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan menempati fungsi pertama dan utama di antara fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Dalam suatu perencanaan perlu ditetapkan teknik/cara dan alat pengukur yang akan dipergunakan untuk mengetahui tahap pencapaian tujuan yang telah dirumuskan. Usaha mengukur ketercapaian tujuan itu disebut evaluasi (Nawawi, 1997:26). Evaluasi adalah proses penetapan seberapa jauh tujuan yang telah dirumuskan dapat dicapai dengan mempergunakan cara kerja, alat, dan personil tertentu. Dengan demikian usaha merencanakan cara evaluasi akan meliputi pula tindakan kontrol terhadap efisiensi cara bekerja, keserasian dan ketepatan alat yang dipergunakan, serta kemampuan personal dalam mewujudkan kerja.

Evaluasi internal dapat dilakukan dengan analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, dan Threats) yaitu menganalisis kekuatan dan kelemahan lembaga (internal), serta peluang dan ancaman (eksternal) yang

dihadapi. Evaluasi diri dilakukan oleh tim secara objektif terhadap kinerja lembaga. Berdasarkan hasil analisis tersebut kemudian dirumuskan isu atau permasalahan yang harus dicari pemecahannya serta tindakan yang perlu dilakukan. Hal penting yang harus diperhatikan dalam evaluasi diri adalah ketersediaan sumber daya dan prioritas program.

Banghart dan Trull (dalam Sagala, 2000:46) mengemukakan, *“Educational planning is first of all a rational process”*. Pendapat ini menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan adalah awal dari proses-proses rasional, dan mengandung sifat optimisme yang didasarkan atas kepercayaan bahwa berbagai permasalahan akan dapat diatasi. Perencanaan pendidikan di sekolah harus luwes, mampu menyesuaikan diri terhadap kebutuhan, dapat dipertanggungjawabkan, dan menjadi penjelus dari tahap-tahap yang dikehendaki dengan melibatkan sumber daya dalam pembuatan keputusan.

Rencana pengembangan sekolah harus komprehensif. Sebab jika tidak, akan menyebabkan rencana kegiatan tahunan sekolah tidak berkesinambungan dari tahun ke tahun. Setiap saat arah pengembangan sekolah dapat bergeser atau berubah diwarnai oleh isu yang menarik/hangat pada saat itu dan kepemimpinan sekolah. Dengan adanya rencana pengembangan, sekolah tidak mudah terombang-ambingkan, karena sekolah sudah memiliki arah yang jelas tentang tujuan yang ingin diraihinya.

Oleh karenanya, rencana pengembangan sekolah harus memuat secara jelas hal-hal sebagai berikut.

- a) Visi sekolah, yang menggambarkan sekolah yang bagaimana yang diinginkan di masa mendatang (jangka panjang).
- b) Misi sekolah, yang berisi tindakan/upaya untuk mewujudkan visi sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c) Tujuan pengembangan sekolah, yang menjelaskan apa yang ingin dicapai dalam upaya pengembangan sekolah pada kurun waktu menengah, misalnya untuk 3-5 tahun.
- d) Tantangan nyata yang harus diatasi sekolah, yaitu gambaran kesenjangan (*gap*) dari tujuan yang diinginkan dan kondisi sekolah saat ini.
- e) Sasaran pengembangan sekolah, yaitu apa yang diinginkan sekolah untuk jangka pendek, misalnya untuk satu tahun.
- f) Identifikasi fungsi-fungsi yang berperan penting dalam pencapaian sasaran tersebut.
- g) Analisis SWOT terhadap fungsi-fungsi tersebut, sehingga ditemukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*oportunity*) dan ancaman (*threat*) dari setiap fungsi yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- h) Identifikasi alternatif langkah untuk mengatasi kelemahan dan acaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki sekolah.
- i) Rencana dan program sekolah yang dikembangkan dari alternatif yang terpilih, guna mencapai sasaran yang ditetapkan.

2) Tahapan dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah

Penyusunan RPS bertujuan agar sekolah dapat mengetahui secara rinci tindakan-tindakan yang harus dilakukan sehingga tujuan, kewajiban, dan sasaran pengembangan sekolah dapat dicapai. Dalam RPS, semua program dan kegiatan pengembangan sekolah mestinya sudah memperhitungkan harapan-harapan para warga sekolah yang berpentingan dan kondisi nyata sekolah. Oleh sebab itu, proses perumusan RPS harus melibatkan semua warga sekolah.

3) Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) yang baik memiliki sejumlah ciri berikut.

- a) Komprehensif dan terintegrasi, yakni mencakup perencanaan keseluruhan program yang akan dilaksanakan sekolah.
- b) Multi-tahun, yaitu mencakup periode beberapa tahun-umumnya di sekolah dikembangkan untuk jangka waktu empat-lima tahun. Setiap tahun terus diperbaharui sesuai dengan perkembangan terakhir.
- c) Multi-sumber, yaitu menunjukkan jumlah dan sumber dana masing-masing program. Misalnya dari BOS, APBD Kabupaten/Kota, iuran orang tua atau sumber lainnya.
- d) Disusun secara partisipatif oleh Kepala Sekolah, Komite Sekolah dan Dewan Pendidik dengan melibatkan para pemangku-kepentingan lainnya.
- e) Pelaksanaannya dimonitor oleh Komite Sekolah dan pemangku-kepentingan yang lain (DBE1, 2006).

Menurut Kaufman, R. & English, F.W (1979), perencanaan pengembangan sekolah terdiri dari sejumlah tahap berikut.

- a) Mengidentifikasi kebutuhan (*need*) yang didasarkan pada keadaan sekolah atau profil sekolah (*what is*) dan harapan *stakeholder* atau standar (*what should be*).
- b) Melakukan analisis kebutuhan yang didasarkan pada alternatif pemecahan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- c) Menetapkan sasaran atau tujuan.
- d) Menetapkan program dan kegiatan.
- e) Menetapkan anggaran.
- f) Melakukan implementasi dan evaluasi.

Sementara itu, dalam manual RPS yang diterbitkan oleh DBE1 (2006) dinyatakan bahwa ada empat tahap penyusunan RPS.

- I. Mengidentifikasi tantangan. Tujuan dari identifikasi tantangan adalah mengidentifikasi kesenjangan antara harapan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan keadaan atau profil sekolah serta memilih tantangan utama yang muncul.
- II. Melakukan analisis tantangan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi penyebab tantangan utama dan melakukan identifikasi alternatif pemecahan untuk mengatasi sebab utama tantangan.
- III. Melakukan penyusunan program. Pada tahap ini terdapat tiga langkah yang dilakukan yaitu menetapkan sasaran, menyusun program dan indikator

keberhasilan, serta menyusun kegiatan.

IV. Menyusun rencana biaya dan pendapatan (RAPBS).

8. Model Model MBS

Model MBS menempatkan sekolah sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam menerapkan kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi yang berdampak terhadap kinerja sekolah. Kinerja sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan yang ditetapkan oleh sekolah, menyangkut pengembangan kurikulum. Berikut model-model yang telah diklasifikasikan oleh Yin Cheong Cheng dalam bukunya *School Effectiveness&School-Based Manajement: A Mechanism For Development* :³⁰

a. Model Tujuan (*Goal Model*)

Goal Model sering digunakan dalam mengevaluasi kinerja sekolah atau mempelajari efektivitas sekolah. Model ini mengasumsikan bahwa harus ada tujuan yang dinyatakan dengan jelas dan diterima secara umum untuk mengukur efektivitas sekolah, dan efektifitas sekolah akan tercapai jika dapat mencapai tujuan yang dinyatakan pada *input*.

b. Model Sumber Daya Masukkan (*Resource-input Model*)

Sekolah perlu untuk mengejar beberapa tujuan, tetapi karena adanya tekanan dan harapan yang berbeda dari beberapa konstituen sehingga tujuan tersebut menjadi tidak konsisten. Sumber daya (*Resources*) menjadi elemen penting dalam fungsi sekolah. Model sumber daya masukan (*The*

³⁰ *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003. Hal 56

resource-input model) mengasumsikan bahwa semakin jarang dan bernilai sumber daya *input*, maka akan semakin dibutuhkan oleh sekolah untuk menjadi lebih efektif. Sebuah sekolah akan efektif jika dapat memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Oleh karena itu, masukan dan kemahiran sumber daya menjadi kriteria utama dari efektifitas (Etzioni, 1969; Yuchtman dan Seashore, 1967).

Model ini berguna jika hubungan antara *input* dan *output* yang jelas (Cameron, 1984) dan sumber daya yang sangat terbatas bagi sekolah untuk mencapai tujuan. Kemampuan dalam memperoleh sumber daya merepresentasikan potensi sekolah itu menjadi efektif, khususnya dalam konteks kompetisi sumber daya yang besar. Model ini memiliki kekurangan karena penekanan yang berlebihan pada penerimaan masukan (*input*), sehingga dapat mengurangi upaya sekolah dalam proses pendidikan dan outputnya. Perolehan sumber daya dapat menjadi pemborosan jika mereka tidak dapat digunakan secara efisien untuk melayani fungsi sekolah.

c. Model proses (*Process Model*)

Dari perspektif sistem, *input* sekolah dapat dikonversi menjadi kinerja sekolah dan *output*-nya melalui sebuah proses transformasi di sekolah. Pengalaman dalam proses sekolah pada dunia pendidikan sering diambil sebagai bentuk tujuan dan hasil belajar. Oleh karena itu, model proses mengasumsikan bahwa sekolah akan efektif jika fungsi internal ramah dan sehat. Oleh karena itu, kegiatan internal atau praktek di

sekolah dapat ditentukan sebagai peraturan penting bagi efektivitas sekolah (Cheng, 1986b; 1993h; 1994d). Dalam hal ini, kepemimpinan, saluran komunikasi, partisipasi, kemampuan beradaptasi, perencanaan, pengambilan keputusan, interaksi sosial, iklim sekolah, metode pengajaran, manajemen kelas dan strategi pembelajaran sering digunakan sebagai indikator efektivitas.

Proses sekolah pada umumnya mencakup proses manajemen, proses mengajar dan proses belajar. Jadi pemilihan indikator mungkin didasarkan pada proses ini, diklasifikasikan sebagai indikator keefektifan pengelolaan (misalnya, kepemimpinan, pengambilan keputusan), indikator efektivitas mengajar (misalnya, mengajar kemandirian, metode mengajar) dan indikator efektivitas pembelajaran (misalnya, sikap belajar, tingkat kehadiran).

Model ini sangat berguna jika ada hubungan yang jelas antara proses sekolah dan hasil pendidikan. Untuk batas tertentu, penekanan yang terletak pada kepemimpinan dan budaya sekolah untuk efektivitas sekolah mencerminkan pentingnya model proses (Caldwell dan Spink, 1992; Cheng, 1994d; Sergiovanni, 1984). Keterbatasan model proses adalah kesulitan dalam proses pemantauan dan pengumpulan data serta fokus pada sarana bukan tujuan akhir (Cameron, 1978).

d. Model Kepuasan (*The Satisfaction Model*)

Efektivitas sekolah dapat menjadi konsep yang relatif, tergantung pada harapan dari konstituen yang bersangkutan atau beberapa pihak. Jika

tujuan sekolah yang diharapkan tinggi dan beragam, akan sulit bagi sekolah untuk mencapai dan memenuhi kebutuhannya. Jika tujuan sekolah yang diharapkan rendah dan sederhana, akan lebih mudah bagi sekolah untuk mencapainya dan memenuhi harapan konstituen, sehingga sekolah lebih mudah dianggap sudah efektif.

Model ini mungkin berguna dalam mempelajari efektivitas sekolah jika harapan semua konstituen yang kuat dapat disatukan dan sekolah harus merespon harapan tersebut. Indikator efektivitas berupa kepuasan siswa, guru, orangtua, administrator, otoritas pendidikan, komite manajemen sekolah, atau alumni, dll.

e. Model Legitimasi (*The Legitimacy Model*)

Dampak perubahan dan perkembangan yang cepat di masyarakat lokal maupun dalam konteks global menyebabkan lingkungan pendidikan disekolah-sekolah menjadi lebih menantang dan kompetitif. Di satu sisi, sekolah harus serius untuk menyelesaikan sumber daya dan mengatasi hambatan internal dan di sisi lain mereka harus menghadapi tantangan eksternal dan tuntutan akuntabilitas dan 'nilai uang (*value for money*)' (Education and Manpower Branch and Education Department, 1991; Education Commision, 1994). Hal ini menyebabkan (hampir) tidak mungkin bagi beberapa sekolah untuk bertahan atau melanjutkan tanpa legitimasi dalam masyarakat atau publik.

Model ini berguna ketika sekolah harus bertahan di antara sekolah harus dinilai dalam lingkungan yang dinamis. Dari sudut pandang model

ini, sekolah-sekolah akan efektif jika mereka dapat melakukan kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan yang kompetitif/bersaing. Untuk tetap bertahan, sekolah juga menerapkan sistem akuntabilitas atau sistem jaminan mutu yang menyediakan mekanisme formal bagi sekolah untuk mendapatkan legitimasi yang diperlukan. Hal ini dapat menjelaskan mengapa begitu banyak sekolah sekarang lebih memperhatikan hubungan masyarakat, kegiatan pemasaran dan membangun sistem berbasis sekolah akuntabilitas atau sistem jaminan kualitas.

f. Model Pembelajaran organisasi. (*Organizational Learning Model*)

Model pembelajaran organisasi mengasumsikan bahwa dampak dari perubahan lingkungan dan adanya hambatan internal pada fungsi sekolah sangat tidak terelakkan, karena itu, sekolah akan efektif jika dapat belajar bagaimana membuat perbaikan dan beradaptasi terhadap lingkungannya. Dalam batas tertentu, model ini mirip dengan model proses, perbedaannya adalah bahwa model ini menekankan pentingnya belajar perilaku untuk kinerja sekolah yang efektif.

Penekanan garis pemikiran model ini terletak pada strategi manajemen dan perencanaan pembangunan di sekolah (Dempster, et al, 1993; Hargreaves and Hopkins, 1991). Model sangat berguna ketika sekolah sedang mengembangkan diri atau terlibat dalam reformasi pendidikan terutama di lingkungan eksternal yang berubah-ubah. Indikator efektivitas sekolah dapat mencakup kesadaran dan perubahan kebutuhan

masyarakat, pemantauan proses internal, evaluasi program, analisis lingkungan, dan perencanaan pembangunan, dll.

g. Model Manajemen Mutu Total (*The Total Quality Management Model*).

Konsep dan praktek manajemen mutu total di sekolah diyakini menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan meningkatkan efektivitas sekolah (Bradly,1993; Cuttance, 1994; Greenwood and Gaunt, 1994; Murgatroyd and Colin, 1993).

Karena adanya perkembangan teori dan praktek manajemen dalam organisasi yang berbeda, orang mulai percaya bahwa perbaikan beberapa aspek dari proses manajemen tidak cukup untuk mencapai kualitas. Untuk keberhasilan jangka panjang kuncinya terletak kualitas atau efektivitas kinerja, manajemen total dari lingkungan internal dan proses untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (atau klien, konstituen strategis).

9. Aspek-Aspek Manajemen Berbasis Sekolah

Ada banyak aspek yang tadinya menjadi kewenangan pusat atau provinsi /kabupaten /kota, kini bergeser menjadi kewenangan sekolah dalam MBS. Aspek tersebut meliputi:³¹

a. Perencanaan dan evaluasi program

Sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya misalnya untuk meningkatkan mutu sekolah. Sekolah juga diberikan kewenangan untuk melakukan evaluasi, khususnya evaluasi yang dilakukan secara internal.

³¹ Purwanto, M. Ngalim, *Adminitrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara, 1981.Hal 131

b. Pengelolaan kurikulum

Sekolah dapat mengembangkan kurikulum, namun tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Sekolah juga diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal.

c. Pengelolaan proses belajar mengajar

Sekolah diberi kebebasan untuk memilih strategi, metode, dan teknik pembelajaran dan pengajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, siswa, guru, dan kondisi nyata sumber daya yang tersedia di sekolah.

d. Pengelolaan ketenagaan

Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen pengembangan, penghargaan dan sanksi, hubungan kerja hingga evaluasi kinerja tenaga kerja sekolah dapat dilakukan oleh sekolah.

e. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan/fasilitas

Pengelolaan fasilitas mulai dari pengadaan, pemeliharaan, dan perbaikan hingga pengembangan dilakukan oleh sekolah. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa sekolahlah yang paling mengetahui kebutuhan fasilitas, baik kecukupan, kesesuaian, maupun kemutakhirannya.

Pengelolaan keuangan sudah sepantasnya dilakukan oleh sekolah. Hal ini didasari bahwa sekolahlah yang paling memahami kebutuhannya sehingga desentralisasi penggunaan keuangan sudah seharusnya dilimpahkan ke sekolah.

f. Pelayanan siswa

Pelayanan siswa dimulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan dan pembimbingan, penempatan untuk melanjutkan ke pendidikan berikutnya, atau dunia kerja sampai pengelolaan alumni.

g. Hubungan sekolah dan masyarakat

Esensi hubungan sekolah dan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan masyarakat terutama dukungan moral dan finansial.

h. Pengelolaan iklim sekolah

Iklim sekolah baik fisik maupun non fisik yang kondusif dan akademik, merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib, optimisme dan harapan yang tinggi dari warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan yang berpusat kepada siswa. Hal ini merupakan bagian dari iklim sekolah yang harus menjadi lebih intensif ditingkatkan.³²

10. Hambatan Implementasi MBS

Beberapa hambatan yang mungkin dihadapi pihak-pihak berkepentingan dalam penerapan MBS adalah sebagai berikut :

a. Tidak berminat untuk terlibat

Sebagian orang tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaannya sekarang. Mereka tidak ingin ikut serta dalam kegiatan yang menurut mereka hanya akan menambah beban saja. Tidak semua guru

³²Heriyanto, *Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Jakarta : Tesis, 2008) h.26

akan berminat dalam proses penyusunan anggaran atau tidak ingin menyediakan waktunya untuk urusan tersebut.

b. Tidak efisien.

Pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara otokratis.

c. Pikiran kelompok.

Setelah beberapa saat bersama, para pengelola sekolah mungkin akan semakin kohesif. Di satu sisi hal ini akan berdampak positif, karena akan saling mendukung satu sama lain. Namun di sisi lain, kohesivitas itu akan menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah pengelola akan mulai terjangkit “pikiran kelompok”. Ini berbahaya karena keputusan yang diambil ada kemungkinan tidak lagi realistis.

d. Memerlukan pelatihan

Pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat MBS dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya.

e. Kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru

Pihak-pihak yang terlibat mungkin telah sangat terkondisikan dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan MBS

mengubah peran dan tanggung jawab pihak- pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan.

f. Kesulitan koordinasi

Setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuan masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah.

Apabila pihak-pihak yang berkepentingan telah dilibatkan sejak awal, mereka dapat memastikan bahwa setiap hambatan telah ditangani sebelum penerapan MBS.³³

11. Ukuran Keberhasilan MBS.

Dalam konteks MBS, keberhasilan pendidikan harus didefinisikan ulang, bukan semata-mata pada ukuran standar prestasi siswa. Keberhasilan harus berada dalam konsep yang lebih luas. Namun apa pun kriteria keberhasilan tersebut, pencapaiannya tergantung pada kualitas program pendidikan dan pelayanan yang diberikan.³⁴ Oleh karena itu, ukuran-ukuran keberhasilan implementasi MBS di Indonesia dapat dinilai setidaknya dari sembilan kriteria di bawah ini

- a. MBS dianggap berhasil apabila jumlah siswa yang mendapat layanan pendidikan semakin meningkat. Masalah siswa yang tidak bisa mendaftar

³³ Ibid, hlm 35

³⁴ Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 39

sekolah karena masalah ekonomi akan dipecahkan secara bersama-sama oleh warga sekolah melalui subsidi silang dari mereka yang ekonominya lebih mampu.

- b. MBS dianggap berhasil apabila kualitas pelayanan pendidikan menjadi lebih baik. Karena layanan pendidikan tersebut berkualitas mengakibatkan prestasi akademik dan prestasi non akademik siswa juga meningkat. Secara keseluruhan kualitas pendidikan akan meningkat yang selanjutnya jumlah pengangguran bisa ditekan, intensitas kriminalitas dapat diturunkan, dan rasa tanggung jawab sebagai warga negara semakin jelas.
- c. Tingkat tinggal kelas menurun dan produktivitas sekolah semakin baik dalam arti rasio antara jumlah siswa yang mendaftar dengan jumlah siswa yang lulus menjadi lebih besar. Tingkat tinggal kelas menurun karena siswa semakin bersemangat untuk datang ke sekolah dan belajar di rumah dengan dukungan orang tua serta lingkungannya. Pembelajaran di sekolah semakin meningkat karena kemampuan guru mengajar lebih menjadi menarik dan menyenangkan. Siswa menjadi lebih bergairah dan bersemangat untuk belajar dan datang ke sekolah.
- d. Karena program-program sekolah dibuat bersama-sama dengan warga masyarakat dan tokoh masyarakat maka relevansi penyelenggaraan pendidikan semakin baik. Program-program yang diselenggarakan di sekolah baik kurikulum maupun sarana dan prasarana sekolah disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan lingkungan masyarakat.
- e. Terjadinya keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan karena penentuan

biaya pendidikan tidak dilakukan secara pukul rata, tetapi didasarkan pada kemampuan ekonomi masing-masing keluarga. Atas kesepakatan bersama seluruh warga sekolah dan warga masyarakat, keadilan dalam penyelenggaraan pendidikan ini bisa tercipta.

- f. Semakin meningkatnya keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam pengambilan keputusan di sekolah baik yang menyangkut keputusan intruksional maupun organisasional. Dengan demikian, orang tua siswa dan masyarakat akan semakin peduli dan rasa memiliki yang lebih besar pada sekolah. Bila hal ini terjadi maka masyarakat akan dengan sukarela menyumbangkan tenaga dan hartanya untuk sekolah.
- g. Salah satu indikator penting lain dari kesuksesan MBS adalah semakin baiknya iklim dan budaya kerja di sekolah. Iklim dan budaya kerja yang baik akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Selanjutnya, sekolah akan berubah dan berkembang lebih baik. Setiap personel sekolah akan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugas sehari-hari.
- h. Kesejahteraan guru dan staf sekolah semakin membaik antara lain karena sumbangan pemikiran, tenaga, dan dukungan dana dari masyarakat luas. Semakin professional seorang guru atau staf sekolah maka masyarakat semakin berkeinginan untuk memberikan sumbangan dana yang lebih besar.
- i. Apabila semua kemajuan pendidikan di atas telah tercapai maka dampak selanjutnya adalah akan terjadinya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Indikator keberhasilan implementasi berupa tercapainya demokratisasi pendidikan diletakkan pada posisi terakhir karena sasaran ini

jangka panjang dan paling jauh dari jangkauan.

B. Penelitian Yang Relevan

Berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan, berikut ini dikemukakan beberapa penelitian yang ada kaitannya penelitian yang akan dilakukan :

Sumasrifa menyimpulkan bahwa upaya yang dilakukan untuk peningkatan MBS SMP Masyithoh Karanganom melalui kegiatan penelitian di Pleret Bantul dilakukan secara berkesinambungan oleh kepala sekolah SMP. Memberikan dampak pada peningkatan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Karanganom Pleret Bantul.³⁵

Deden Danil menyimpulkan peneliti mendapatkan hasil jawaban dari kegiatan yang dilakukan tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah Madrasah Aliyah Cilawu Garut yaitu kepala sekolah harus memiliki kompetensi Managerial.³⁶

Dadang Suhardan menyimpulkan bahwa: a) Telah terjadi peningkatan kesadaran kepala sekolah dalam usaha meningkatkan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah b) Telah terjadi pergeseran keinginan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.c) Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen

³⁵ Sumasrifah, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* Karanganom Pleret Bantul.

³⁶Deden Danil, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah* Karanganom Pleret Bantul. <http://ejournal.ui> (*Study Deskriptif Lapangan di Sekolah Madrasah Aliyah Cilawu Garut*), *Sainteks* Vol. 03; No. 01; 2009; 30-40, ISSN: 1907-932X , Jurnal Pendidikan Universitas Garut Fakultas Pendidikan Islam dan Keguruan (Universitas Garut,2009), www.journal.uniga.ac.id

Berbasis Sekolah menjadi proses peningkatan para tenaga pendidik dalam mengajar.³⁷

Surya Jaya Dkk menyimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan kepala sekolah selama ini dinilai kurang efektif, kepemimpinan kepala sekolah lahir atas inisiatif pengawas, kurangnya evaluasi atau, kurangnya kerjasama tenaga kependidikan dan guru, sehingga perlu dikembangkan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.³⁸

³⁷Dadang Suhardan, *Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah*, *Sainteks Volume 1 No, Januari 2007*, jurnal/educationist, <http://file.upi.edu/Direktori/.pdf>

³⁸Surya Jaya,Dkk, Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *ISSN, 2252700, Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan, Pasca Sarjana*, (Universitas Negeri Semarang, 2015), <http://Journal.Unnes.ac.id/sju/indeks.php/Eduman>.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiono adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball. Teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.³⁹

Penelitian ini bersifat deskriptif. Pendekatan deskriptif menurut sudjana dan ibrahim adalah: penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang.⁴⁰ Desain penelitian deskriptif membutuhkan suatu fenomena yang terukur jelas kepentingan (misalnya, pengetahuan guru tentang perkembangan kemampuan literasi) yang secara sistematis dan tepat dapat diukur. Setelah menjelaskan apa penelitian deskriptif, maka desain penelitian juga harus mencakup fenomena yang tertentu yang diminati dari penelitian tertentu.⁴¹

³⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan R dan D*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 15

⁴⁰ Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung : Sinar Baru, 2012), Hal. 64

⁴¹ Syaukani, *Metode Penelitian Pedoman Praktis Penelitian dalam Bidang Pendidikan*, (Medan : Perdana Publishing, 2017), hal. 19

B. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian yang peneliti lakukan maka lokasi penelitiannya adalah MTs PAB 2 Sampali yang berlokasi di Jl. Pasar Hitam No. 69 Sampali, Desa Sampali, Kec. Percut Sei Tuan, Kab. Deli Serdang.

C. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai narasumber untuk memperoleh informasi untuk mengumpulkan data dari lapangan adalah :

1. Kepala Sekolah
2. Guru
3. PKM 1 Bidang Kesiswaan
4. PKM II Bidang Kurikulum
5. PKM III Bidang Sarana Prasarana

D. Sumber Data Penelitian

Menurut Arikunto sumber data dalam penelitian merupakan subyek dari mana data dapat diperoleh.⁴² Adapun dalam penelitian ini, penulis mengelompokkan penentuan sumber data menjadi dua buah data yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data dalam bentuk verbal atau kata – kata yang diucapkan secara lisan, gerak gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya. Dalam hal ini adalah subjek penelitian (informan) yang berkenaan dengan variabel yang diteliti metode yang digunakan untuk

⁴² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006), hal. 129

memperoleh data primer adalah dengan wawancara dan observasi atau pengamatan.⁴³

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pelengkap yang melengkapi data – data yang diperlukan yang diperoleh dari kepala sekolah personel atau bagian TU diantaranya sejarah, arsip, buku – buku, dokumen pribadi dan resmi, visi dan misi MTs PAB-2 SAMPALI, Letak geografis, struktur serta keadaan guru dan siswa.

E. Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan langsung oleh peneliti melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan analisis data yaitu;

1. Observasi

Observasi sebagai alat pengumpul data dimaksudkan observasi yang dilakukan secara sistematis bukan observasi secara kebetulan. Dalam observasi ini diusahakan mengamati keadaan yang wajar dan yang sebenarnya tanpa usaha yang disengaja untuk mempengaruhi, mengatur, atau memanipulasikannya. Mengadakan observasi menurut kenyataan, melukiskannya dengan kata-kata secara cermat dan tepat apa yang diamati, mencatatnya dan kemudian mengolahnya dalam rangka masalah yang diteliti secara ilmiah bukanlah pekerjaan yang mudah. Selalu akan dipersoalkan hingga manakah hasil pengamatan itu *valid* dan *reliable* serta

⁴³ *Ibid*, hal 22

hingga manakah obyek pengamatan itu *Representatif* bagi gejala yang bersamaan.⁴⁴

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak., yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara yang digunakan dalam penelitian adakah wawancara tak berstruktur berpungsi untuk mencari pemahaman dibanding menjelaskan.

3. Dokumentasi

Tekhnik pengumpulan data dengan cara mengambil data yang diperlukan dari sumber data yaitu catatan-catatan atau arsip-arsip yang ada dalam sekolah. Pengumpulan data mengenai hal-hal atau variable tertentu berupa catatan, buku transkrip, surat, agenda dan sebagainya. Metode dokumentasi yang dilakukan peneliti adalah dengan melihat arsip-arsip yang ada dan dijadikan dokumentasi yaitu sebagai berikut: Dokumentasi catatan sejarah sekolah, profil, visi dan misi, data guru dan pegawai. Data siswa serta struktur organisasi, dan Dokumentasi perencanaan sekolah.⁴⁵

F. Teknik Keabsahan Data Penelitian

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Namun, dalam uji keabsahan data, peneliti hanya menggunakan uji kredibilitas.

⁴⁴ S.Nasution, *Metode Research*. (Jakarta: Bumi Aksara,2002), h.106.

⁴⁵ *Ibid*, hal 107

Dalam uji kredibilitas, peneliti menggunakan triangulasi. Menurut Moleong bahwa teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan untuk mengukur keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data dalam rangka kepastian pengecekan atau perbandingan terhadap data tersebut. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi teknik dan sumber. Triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data dengan sumber yang sama dengan teknik yang berbeda yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jika dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda – beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.⁴⁶

G. Teknik Analisis Data Penelitian

Menurut Sugiono analisis data ialah proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih baik. Data yang baru dapat terdiri dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen terkait dengan manajemen berbasis sekolah di MTs PAB-2 SAMPALI. Dianalisis dengan cara menyusun menghubungkan dan mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan data selama dan sesudah pengumpulan data.

Untuk itu data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif yang terdiri dari:

⁴⁶ Moleong, Metodologi Penelitian Kualitatif, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2016), hal.

- a. Reduksi data
- b. Penyajian data
- c. Kesimpulan

Proses ini berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.

Pada tahap awal pengumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk mendapatkan data yang lebih spesifik.

a. Reduksi Data

Setelah data penelitian yang diperlukan dikumpulkan, maka agar tidak bertumpuk- tumpuk dan memudahkan dalam mengelompokkan serta dalam menyimpulkan perlu dilakukan reduksi data. Reduksi data dalam hal ini sebagai proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data mentah atau kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, mengungkapkan hal- hal yang penting, menggolongkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Adapun data yang sudah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang manajemen kesiswaan di MTs PAB 2 SAMPALI.

b. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah proses reduksi. Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Proses penyajian data ini adalah mengungkapkan secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca. Dengan adanya penyajian data maka peneliti dapat memahami apa yang sedang terjadi dalam kancah penelitian yang dilakukan peneliti dalam mengantisipasinya.

c. Kesimpulan

Kesimpulan adalah suatu kalimat yang disampaikan yang diambil dari beberapa ide pemikiran dengan aturan- aturan yang berlaku. Kesimpulan merupakan sebuah gagasan yang tercapai pada akhir pembicaraan. Dengan kata lain, kesimpulan adalah hasil dari pembicaraan. Dalam hal ini kesimpulan dapat ditarik ketika peneliti selesai melakukan reduksi dan penyajian data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Profil MTs PAB 2 Sampali

Sejarah Berdirinya MTs PAB 2 Sampali yang berada di Jl. Pasar Hitam No. 69 Sampali, Desa Sampali, Kec. Percut Sei Tuan, Kab. Deli Serdang pada Tahun 1986 oleh Bapak Drs. H. Sayuti selaku Kepala SMP PAB 8 Sampali bermusyawarah kepada anggotanya Dra. Hj. Sainah yang sekarang ini sebagai kepala Madrasah MTs PAB 2 dan MAS PAB 1 Sampali ingin mendirikan MTs alasan karena di Desa Sampali belum ada lanjutan untuk SD dalam bidang keagamaan. Sebenarnya pada saat itu sudah ada MTs yang mau dibuka di sana, tetapi bapak Drs. H. Sayuti mengatakan tidak masalah jika sudah ada agar memperluas Syiar Islam tuturnya. Maka pada tahun 1987 mulai berdirinya MTs yang awal mulanya bernama MTs Al-Kautsar PAB 2 Sampali. Sekolah MTs PAB 2 Sampali ini merupakan sekolah satu atap dengan SMP, SMA, MA, dan SMK.

Lalu seiring dengan waktu mengikuti peraturan yang ada baik dari pemerintah maupun dari pimpinan umum PAB Sumatera Utara pada tahun 2005 MTs Al- Kautsar PAB 2 Sampali berganti nama menjadi MTs PAB 2 Sampali karena diketahui ada madrasah dengan memakai kata “AL- Kautsar” yang sama dengan MTs PAB 2 Sampali, karena jika memakai Al- Kautsar maka sekolah tersebut punya dua nama Al- Kautsar dan PAB, lalu diambil kebijakan oleh Dra.

Hj. Sainah yang saat itu merupakan kepala madrasah menggantikan Drs. H. Sayuti untuk menghilangkan kata Al- Kautsar dan hanya tinggal MTs PAB 2 Sampali. Hingga sekarang telah berdiri dengan nama MTs PAB 2 Sampali. Sekarang PAB bukan lagi Persatuan Amal Bakti tetapi Perkumpulan Amal Bakti.

a. Visi

Menyelenggarakan kegiatan pendidikan yang islami bermutu dan akhlakul karimah.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan sesuai dengan standar Nasional pendidikan.
- 2) Meningkatkan kecerdasan siswa sebagai bekal untuk menghadapi peluang dan tantangan.
- 3) Mendidik siswa untuk mampu melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi.

2. Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4.1

Tenaga Pendidik dan Kependidikan

NAMA GURU	NAMA TEMPAT TUGAS	STATUS KEPEGAWAIAN	
		GTT/ GTY	BIDANG STUDI
Dra. Hj. Sainah	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Kepala Madrasah

Muliyadi, S.Si	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	PKM Madrasah
Nishfu Syahri Nst, S.HI	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru Prakarya
Hariyati, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Bendahara
Nishfu Syahri Nst, S.HI	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	KTU
H. Bakhtiar Nst, S.Ag	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Fiqih
Lamsari Lubis, SE	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	IPS Terpadu
Misri Kustiani, S.Ag	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru Seni Budaya
Sri Astuti, S.Ag	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Akidah Akhlak
Zuraini, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru Matematika
Nanda Wahyudi	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru B. Indonesia
	MTs PAB 2	Guru Tetap	

Muhammad Joko Mulyo, S.Pd	Sampali	Yayasan	Guru B. Inggris
Afriza, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru PKN
Netti Kartika Sari Brutu, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru Penjas
Sri Solati, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru IPA
Rohman, S.Pd.I	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Bahasa Arab
Ifsyaus Salam Nasution, S.KOM	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru Prakarya
Sari Kumala Dewi Agustina	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru IPS
Dessy Andani, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Guru IPA
	MTs PAB 2	Guru Tetap	

Riska Sari Nasution, S.Pd	Sampali	Yayasan	Guru IPS
Rahmad Hidayat, S.Pd.I	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	BK
Bimbo Sartyka, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap	Matematika
Drs. Alimuddin Siregar, M.Hum	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	SKI
Afrian Hadi Wibowo, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	B.Inggris
Rian Syahputra	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	Penjas
Suhariani, S.Pd	MTs PAB 2 Sampali	Guru Tetap Yayasan	B.Indonesia

Mata Pelajaran	JUMLAH GURU				
	Seluruhnya	Pendidikan		Jurusan	
		S1	S2	Sesuai	Tidak Sesuai

Akidah Akhlak	1	✓		✓	
Fiqih	1	✓		✓	
Q. Hadist	1	✓		✓	
IPA	3	✓			✓
IPS	2	✓			✓
B.Ingggris	2	✓		✓	
Seni Budaya	2	✓		✓	✓
B.Indonesia	2	✓		✓	
Penjas	2	✓		✓	
Prakarya	2	✓		✓	✓
Matematika	2	✓		✓	
Bahasa Arab	1	✓		✓	
BK	1	✓		✓	
SKI	1	✓			✓

3. Siswa

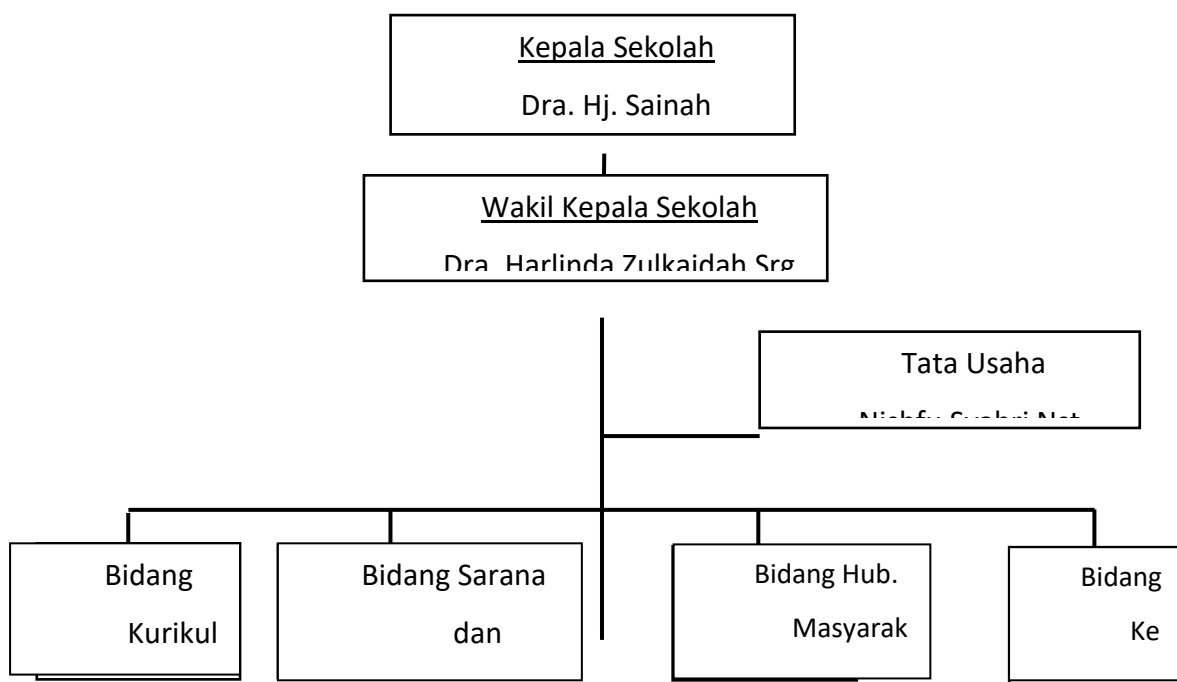
Tabel 4.2

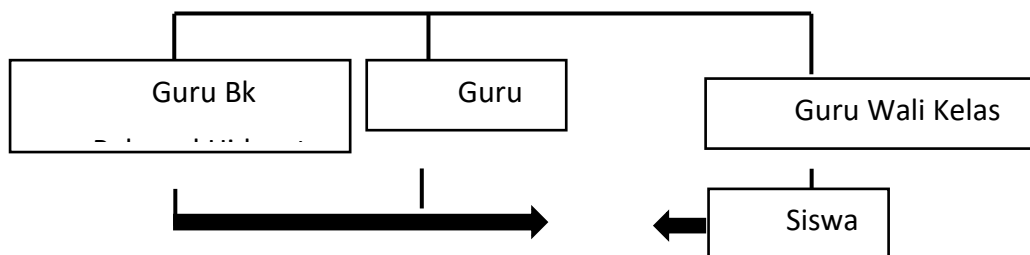
Data Siswa MTs PAB 2 Sampali

Kelas	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari
VII-1	34	35	35	35	35	35	35	35
VII-2	34	35	36	36	36	36	36	36

VII-3	33	35	35	35	35	35	35	35
VII-4	34	34	34	34	34	34	34	34
VIII-1	33	33	33	33	33	33	33	33
VIII-2	33	33	33	33	33	33	33	33
VIII-3	33	33	33	33	33	33	33	33
VIII-4	34	34	34	34	34	34	34	34
VIII-5	33	33	33	33	33	33	33	33
IX-1	31	31	31	31	31	31	31	31
IX-2	32	32	32	32	32	32	32	32
IX-3	31	31	31	31	31	31	31	31
IX-4	31	31	31	31	31	31	31	31
Total	426	430	431	431	431	431	431	431

4. Struktur Organisasi





Gambar 4.1

Data Struktur Organisasi di MTs PAB 2 Sampali

5. Kurikulum

Tabel 4.3

Data Kurikulum MTs PAB 2 Sampali

Kurikulum	Kelas VII	Kelas VIII	Kelas IX
KTSP			✓
K 13	✓	✓	

6. Sarana dan Prasarana

Tabel 4.4

Data Keadaan Sarana dan Prasarana MTs PAB 2 Sampali

No	Jenis Sarana	Baik	Kurang Baik	Tidak Baik

1	Ruang Kepala Madrasah	✓		
2	Ruang Wakil Kep. Madrasah		✓	
3	Ruang Guru	✓		
4	Ruang Tata Usaha	✓		
5	Ruang BK		✓	
6	Ruang OSIS		✓	
7	Ruang Komite Sekolah			✓
8	Ruang Keamanan		✓	
9	Lapangan Upacara	✓		
10	Ruang Tamu			✓
11	Ruang Koperasi		✓	
12	Kantin		✓	
13	Toilet/ WC		✓	
14	Perpustakaan		✓	

Status Pemakaian Areal : Satu Komplek dengan Unit PAB yang lain

Bila “gabung” dengan unit : MAS PAB 1, SMK PAB 8, SMP PAB 8,

SMA PAB 4

Uk. Areal berdasarkan surat areal : 5844,3 m²

		Keberadaan	Fungsi
--	--	-------------------	---------------

No	Jenis	Ada	Tidak Ada	Baik	Kurang Baik
1	Jaringan Listrik	✓		✓	
2	Jaringan Telepon	✓		✓	
3	Jaringan Internet	✓			✓
4	Akses Jalan	✓			✓
5	Sumber Air	✓			✓

B. Temuan Khusus

Data yang disajikan penulis dalam skripsi ini adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali, dan yang dipaparkan adalah mengenai Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan, Manajemen Kesiswaan, Manajemen Kurikulum, Manajemen Sarana-Prasarana dan Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat. Berikut penjelasannya :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah dan wakil kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan bahwa :

“Setiap guru harus melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif agar para siswa dan siswi dapat memahami apa yang telah diajarkan, bagi guru maupun siswa harus dapat menyesuaikan tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan serta mampu menjalin hubungan yang harmoni antara para guru maupun siswa agar proses manajemen dapat terlaksana dengan baik”⁴⁷

Dari penjelasan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa beliau telah bekerja keras agar setiap manajemen yang ada disekolah dapat terlaksana dengan baik.

b. Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Pendidik merupakan komponen yang sangat penting dalam proses pembelajaran dan pendidikan sebagai alat penggerak dalam keberhasilan dan pencapaian peserta didik, jika pendidik seorang yang profesional maka ia akan menciptakan peserta didik yang berkarakter. Pendidik bukan hanya sebagai agen perubahan, tetapi ia juga mendidik, membimbing serta mengarahkan dan mengevaluasi peserta didik untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan bahwa :

“Para pendidik di MTs PAB 2 Sampali sangat peduli tentang peserta didiknya, mereka selalu merespon apapun yang ditanyakan oleh peserta didiknya,

⁴⁷ Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah MTs PAB 2 Samapali

karena bagi mereka peserta didik harus dilayani dengan baik, sehingga peserta didik akan merasa nyaman dengan gurunya dan tidak menyembunyikan perasaan apapun yang dirasakan peserta didik. Kepedulian guru terhadap peserta didik akan membuat peserta didik merasa terbantu dalam memecahkan persoalan- persoalan yang dihadapi setiap peserta didik. Hubungan guru dengan peserta didik sangat baik, keakraban yang terjalin membuat mereka harmonis, ibu juga tekankan pada semua guru agar tidak mengacuhkan peserta didik”⁴⁸

Wawancara dengan kepala Tata Usaha di MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan :

“Untuk meningkatkan skill tenaga pendidik dan tenaga kependidikan MTs PAB 2 Sampali diadakan bimbingan teknis ataupun workshop yang dilakukan setiap awal tahun ajaran”⁴⁹

Kemudian wawancara dengan guru MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan:

“MTs PAB 2 Sampali memiliki pelatihan- pelatihan khusus untuk para pendidiknya. Para pendidik dilatih untuk bertanggung jawab dalam kegiatan yang berat maupun ringan, sehingga mereka memiliki pengalaman dan kemampuan. Terkait manajemen berbasis sekolah, masing- masing sekolah tentunya memiliki aturan masing- masing sesuai dengan kebijakan dari pimpinan sekolah”⁵⁰

⁴⁸ Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

⁴⁹ Kepala Tata Usaha MTs PAB 2 Sampali

⁵⁰ Guru MTs PAB 2 Sampali

Dari penjelasan tersebut penulis menyimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan guru kepada peserta didik nya sangat baik, penulis juga menyaksikan itu, penulis juga memperhatikan hal itu memang benar-benar diterapkan dilapangan. Guru- guru sangat responsif terhadap peserta didiknya, hubungan mereka seperti orang tua dan anak. Penulis juga melihat keharmonisan pada hubungan pendidik dan peserta didiknya, dengan keadaan seperti itu maka peserta didik tidak akan sungkan- sungkan untuk mengeluhkan semua yang dirasakan peserta didik, dan dari semua keluhan peserta didik guru dapat menangani permasalahan yang terjadi pada peserta didiknya. Selain itu penulis juga memperhatikan bahwa tidak semua guru- guru yang ada di MTs PAB 2 Sampali berkompeten melainkan ada juga sebagian guru yang kurang dalam berkompeten. Dan menurut penulis itu menjadi masalah besar dalam proses pencapaian suatu tujuan. Jika guru- guru di MTs PAB 2 Sampali diberikan beberapapelatihan mungkin akan menjadikan para guru dapat memenuhi kebutuhan pendidikan dalam proses pencapaian pendidikan.

Ada sebagian guru di MTs PAB 2 Sampali mengajar tidak sesuai dengan bidangnya, hal seperti ini dapat memicu terjadinya hambatan dalam proses pembelajaran. Seharusnya guru itu mengajar sesuai jurusannya agar peserta didik mampu memahami lebih mudah.

c. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan adalah proses pengelolaan hal- hal yang mengenai peserta didik, mulai dari peserta didik masuk sekolah hingga mereka lulus dari sekolah tersebut.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan Guru BK MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan bahwa :

“Mulai dari masuk sekolah atau buka pendaftaran calon peserta didik tidak diberikan syarat- syarat khusus, karena sekolah ini swasta, jadi siapapun yang mendaftar pasti diterima, menurut Ibu Dra. Hj. Sainah jika dia ada niat belajar saja sudah cukup tegasnya. Siswa di MTs PAB 2 Sampali diberikan kebebasan untuk memilih ekstrakurikuler apa yang mereka minati. MTs PAB 2 Sampali mempunyai ekstrakurikuler yang beragam dan penetapan hari latihannya juga dari senin sampai sabtu jelas Bapak Rahmad Hidayat, karena dalam diri seseorang siswa itu ada yang memiliki banyak keahlian atau kepandaian masing- masing, jadi jika latihan ekstrakurikuler itu dipadatkan pada hari sabtu dan minggu saja itu akan membuat peserta didik kewalahan dengan latihannya, itulah mengapa latihannya di jadwalkan setiap hari agar peserta didik dapat latihan dengan tenang. Di MTs PAB 2 Sampali menerapkan beberapa ekstrakurikuler diantaranya : Tari, Paskibra, Pidato empat bahasa, Futsal, dan Silat yang di rancang dan di serahkan kepada peserta didik untuk memilih mana yang diminatinya, lalu dibuatlah pembinaannya dan ditetapkan hari latihannya. Dalam pelaksanaan ini tentu banyak sekali hambatan- hambatan tetapi itu tidak menyurutkan semangat peserta didik dan juga gurunya. Mereka mengadakan rapat untuk mencari penyelesaian tentang hambatan yang menjadi masalah dalam pelaksanaan pengorganisasian pada bidang kesiswaan ini. Dan banyak pihak yang dilibatkan diantaranya kepala madrasah dan juga Bapak

Rahmad Hidayat selaku koordinatornya serta guru- guru yang membidangi bagian tertentu”⁵¹

Wawancara dengan wakil kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan:

“Untuk penerimaan siswa baru di MTs PAB 2 Sampali menggunakan tes, adapun tes yang dilakukan adalah dengan membaca Al Qur’an. Bagi siswa yang bisa mengaji maka dia akan masuk ke kelas A. Setelah siswa masuk di MTs PAB 2 Sampaliperaturan akademik pun dibuat oleh sekolah kemudian di sosialisasikan ke orang tua siswa sebagai kontrak mereka selama sekolah di MTs PAB 2 Sampali”⁵²

Dari penjelasan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem dalam manajemen kesiswaan sudah berjalan baik dan terkonsep. Penulis juga banyak memperhatikan berbagai aktivitas siswa di MTs PAB 2 Sampali, karena penulis juga melakukan praktik lapangan selama dua bulan di MTs PAB 2 Sampali, jadi penulis bisa mengatakan kalau sistem manajemen kesiswaan di MTs PAB 2 Sampali sudah bagus. Penulis memperhatikan keakraban yang terjalin antara guru dan peserta didik, peserta didik dengan leluasa mengekspresikan apa saja yang dirasakannya, jadi ini merupakan keuntungan bagi pihak BK jika suatu saat ada permasalahan yang terjadi pada peserta didik. Menurut penulis semua guru di MTs PAB 2 Sampali juga bisa dikatakan sebagai BK. Karena kepedulian mereka

⁵¹ Kepala Madrasah dan Guru BK MTs PAB 2 Sampali

⁵² Wakil Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

mempengaruhi peserta didik. Bisa dikatakan bahwa siswa bahagia apabila berada di sekolah.

d. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan pengelolaan sumber daya pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kurikulum juga merupakan faktor penentu keberhasilan kegiatan belajar mengajar agar tercipta proses pembelajaran dan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Adapun bagian dari pengelolaannya meliputi :

- a. Kegiatan perencanaan kurikulum
- b. Kegiatan pelaksanaan kurikulum
- c. Kegiatan penilainnya kurikulum

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah di MTs PAB 2 Sampali, beliau menjelaskan :

“Penerapan kurikulum dalam pembelajaran di MTs PAB 2 Sampali sudah sesuai dengan kurikulum yang telah diterapkan. Karena MTs PAB 2 Sampali menggunakan kurikulum yang berbeda- beda, contohnya untuk kelas VII dan VIII telah memakai atau menerapkan kurikulum K 13, sedangkan kelas IX masih menggunakan kurikulum KTSP, karena menurut Bapak Mulyadi IX yang sekarang telah menggunakan KTSP sejak dulu, jadi ingin dihabiskan sampai kelas IX dalam penerapan kurikulumnya”⁵³

Wawancara dengan staff MTs PAB 2 Sampali beliau mengatakan:

⁵³ Kepala Madrasah dan Wakil Madrasah MTs PAB 2 S ampali

“Untuk pengenalan kurikulum kepada siswa khususnya siswa baru itu ada di program MPLS (Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah) salah satu materinya adalah pengenalan kurikulum sekolah, sehingga siswa baru dapat mengetahui apa kurikulum yang digunakan, dan bagaimana cara pembelajarandi sekolah ini”⁵⁴

Dari penjelasan tersebut maka dapat penulis simpulkan bahwa sekolah sudah menerapkan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dan pelaksanaan kurikulum di MTs PAB 2 Sampali sudah terkonsep walaupun penulis tidak menerima data yang lengkap terkait Manajemen Kurikulum di MTs PAB 2 Sampali karena pihak sekolah sedang sibuk mengurus persiapan untuk ujian.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana merupakan komponen yang sangat penting dalam keberlangsungan proses pendidikan, sarana merupakan fasilitas yang secara menunjang proses kegiatan pendidikan termasuk kegiatan belajar mengajar, sedangkan prasarana merupakan fasilitas yang secara tidak langsung terlibat dalam proses kegiatan organisasi atau lembaga pendidikan.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan :

“Sarana dan prasarana di MTs PAB 2 Sampali ini membaik dari tahun ke tahun. Sebetulnya inilah masalah besar yang dihadapi pihak sekolah. Rendahnya ketersediaan sarana dan prasarananya. Tetapi dalam proses pengadaan

⁵⁴ Staff MTs PAB 2 Sampali

inventaris sudah dilakukan hanya saja sampai sekarang belum memadai dalam arti belum memuaskan. Keterbatasan inilah yang menjadi penghambat”⁵⁵

Wawancara dengan kepala sarana dan prasarana beliau mengatakan bahwa:

“Manajemen sarana dan prasarana yang kami lakukan sudah terkordinir dengan baik karena di setiap bidang sudah ada penanggung jawabnya masing-masing, tetapi masih ada sebagian gedung- gedung yang harus di perbaiki”⁵⁶

Dari penjelasan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa sistem manajemen sarana dan prasarana di MTs PAB 2 Sampali masih sangat minim, gedung- gedung sekolah masih ada yang di bawah standar, penulis juga masuk kebeberapa kelas untuk melihat keadaan sarana di MTs PAB 2 Sampali, yaitu kelas VII 1, 2, 3, dan VIII 1. Di sana penulis menemukan ukuran kelas yang belum memenuhi standar kelas. Penulis merasakan perbedaan suhu ketika masuk di kelas VII 1 karena tidak ada jendela dan penulis mendengar beberapa keluhan siswa bahwa mereka merasa terganggu dalam belajar dikarenakan panas di dalam kelas itu.

Penulis juga memasuki gedung perpustakaan di MTs PAB 2 Sampali. Lebih tepatnya tidak ada aktivitas yang dilakukan di perpustakaan itu, mungkin itu hanya untuk tempat menyimpan buku saja tidak ada peserta didik yang

⁵⁵ Kepala Madrasah dan Wakil Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

⁵⁶ Kepala Sarana dan Prasarana MTs PAB 2 Sampali

membaca buku. Penulis juga melihat bahwa perputakaan di MTs PAB 2 Sampali kurang memiliki pencahayaan yang bagus sehingga jika ingin membaca di sana akan membuat mata sakit. Untuk beribadah atau sholat para peserta didik diwajibkan untuk sholat ke masjid yang lokasinya tidak jauh dari MTs PAB 2 Sampali tersebut.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Sekolah mempunyai kewajiban untuk memberikan penerangan pada masyarakat tentang tujuan, program- program dan kebutuhannya pada masyarakat, begitu juga sebaliknya, masyarakat juga perlu mengetahui kebutuhan sekolah.

Berdasarkan wawancara dengan kepala Madrasah dan guru di MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan :

“Sekolah mempunyai hubungan yang baik dengan masyarakat. Dibuktikan dengan adanya pengaduan dari masyarakat jika mereka melihat siswa MTs PAB 2 Sampali bolos sekolah. Mereka mengadukan ke sekolah jika melihat siswa yang tidak masuk sekolah dan nongkrong di kantin atau di tempat lain. Pihak sekolah juga mengundang orang tua peserta didik untuk turut menghadiri acara rapat tertentu, orang tua tersebut sebagai perpanjangan bahas untuk disampaikan kepada orang tua peserta didik lainnya. Hanya saja ada beberapa orang tua kurang peduli terhadap pendidikan anaknya, itulah yang merupakan hambatan kami di sisni, anak yang tidak berniat lagi untuk sekolah lalu sudah di kirim surat dari sekolah untuk orang tuanya, namun orang tua yang bersangkutan tidak kunjung hadir ke sekolah. Sampai pada surat yang ketiga jika tidak juga datang

orang tua yang bersangkutan maka pihak sekolah melakukan kunjungan ke rumah orang tua peserta didik yang bersangkutan”⁵⁷

Wawancara dengan staff di MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan:

“Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan oleh sekolah yang bekerja sama dengan semua unsur yang ada di dalam masyarakat seperti kepala desa, camat, tokoh masyarakat, tokoh agama dan wali siswa sebagai pihak yang langsung berkomunikasi dengan sekolah. Dalam melaksanakan hubungan ini pihak sekolah mengadakan pertemuan yang di lakukan secara berkelanjutan dan teratur. Hal ini dilakukan guna membahas peningkatan dan pengembangan sekolah”⁵⁸

Dari penjelasan tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat sudah terjalin baik, penulis juga memperhatikan banyak orang tua yang juga bertanggung jawab atas kenakalan anaknya dan apabila dikirim surat untuk orang tua maka sebagian besar orang tua datang dan mendengar kesalahan- kesalahan yang dilakukan terhadap anaknya. Dan sesekali masyarakat melapor kepada satpam bahwa ada anak yang tidak masuk sekolah atau bolos.

Berdasarkan wawancara, observasi serta dokumen- dokumen yang telah penulis kumpulkan maka penulis pahami bahwasannya manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali belum memenuhi standar manajemen berbasis sekolah. Mulai dari manajemen kurikulum, pengajarannya serta manajemen

⁵⁷ Kepala Madrasah dan Guru MTs PAB 2 Sampali

⁵⁸ Staff MTs PAB 2 Sampali

kependidikan yang sebagian hanya memiliki kemampuan di bidangnya masing-masing. Sehingga belum tercapailah tujuan pendidikan yang seharusnya. Terlebih lagi manajemen sarana dan prasarannya yang masih sangat minim sehingga belum bisa tercapainya suatu pendidikan yang baik.

2. Upaya yang dilakukan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTs PAB 2 Sampali

Kepala madrasah adalah orang yang bertanggung jawab dalam upaya untuk meningkatkan pendidikan di sekolah. Sebagai manajer pendidikan di sekolah, ia harus melaksanakan fungsinya. Oleh karena itu, baik atau kurang baiknya MBS di sekolah, sangat berpengaruh sejauh mana kepala madrasah dapat memajukannya.

Berdasarkan wawancara dengan kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali menjelaskan bahwa :

“Dalam melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali maka kita harus bekerja sama dengan guru dan staff yang berada di MTs PAB 2 Sampali”⁵⁹

Wawancara dengan Staff di MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan bahwa :

“Menurut saya kepala sekolah telah mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Disamping itu kepala sekolah juga membina

⁵⁹ Kepala Madrasah MTs PAB 2 Sampali

hubungan harmonis dengan semua guru dan staff yang ada di MTs PAB 2 Sampali. Apa yang dilakukan kepala sekolah sudah maksimal”⁶⁰

Wawancara dengan guru di MTs PAB 2 Sampali beliau menjelaskan bahwa:

“Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali yang pertama, kepala sekolah membuka ruang konsultasi sehingga para guru dapat saling bertukar pendapat. Kedua, mencairkan suasana sehingga menjadi lebih enjoy dan ceria. Ketiga, kepala sekolah memberi teladan yang baik sehingga orang yang melihat akan tersentuh hatinya. Keempat, menyarankan para guru agar menanamkan pendidikan berakarakter dalam pembelajaran. Kelima, mengundang wali siswa dan komite untuk musyawarah dalam memajukan sekolah”⁶¹

Berdasarkan penjelasan tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa upaya penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali adalah melibatkan guru dan staff yang berada di MTs PAB 2 Sampali, dalam proses pelaksanaannya diharapkan keberhasilan mencapai angka 95% dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan MBS

1. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali antara lain :

⁶⁰ Staff MTs PAB 2 Sampali

⁶¹ Guru MTs PAB 2 Sampali

- a. Masyarakat melihat hubungan yang baik antara guru dan peserta didik yang membuat orang tua peserta didik tidak ragu menitipkan anaknya kepada madrasah tersebut, kondisi madrasah yang jauh dari pusat keramaian sehingga proses pembelajaran berjalan kondusif.
- b. Adanya kepercayaan pada masyarakat yang tinggi, khususnya orang tua dalam memilih sekolah untuk anak- anaknya di MTs PAB 2 Sampali, sehingga pencapaian target penerimaan siswa- siswi baru yang dilakukan oleh madrasah setiap tahunnya dapat terpenuhi.
- c. Adanya kerja sama yang baik antara guru dan karyawan dalam kegiatan madrasah.

2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di MTs PAB

2 Sampali secara umum :

- a. Sarana dan prasarana yang belum memadai dan mencukupi
- b. Dalam proses pembelajaran, peserta didik masih sulit untuk diajak aktif
- c. Kurangnya penggunaan media dalam pembelajaran yang seharusnya penggunaan media merupakan hal yang penting dalam proses pembelajaran
- d. Ada sebagian kecil para wali peserta didik yang acuh terhadap kebijakan madrasah, terkadang karena faktor ekonomi mereka tak menghiraukan kebutuhan anaknya untuk sekolah
- e. Buku yang ada di perpustakaan seharusnya lebih banyak lagi serta perpustakaan harus di aktifkan kembali agar para peserta didik belomba-

lomba untuk membaca buku di perpustakaan

Dari penjelasan tersebut bahwa yang menjadi penghambat mutu pendidikan di MTs PAB 2 Sampali adalah kurangnya dana yang menyebabkan adanya kesulitan dalam melakukan pengembangan, serta siswa yang kurang konsisten dalam kesehariannya dan masih ada guru yang tidak disiplin, kurangnya kesadaran guru dan siswa.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan dirumuskan sesuai dengan rumusan masalah dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah
 - b. Manajemen Kependidikan
 - c. Manajemen Kesiswaan
 - d. Manajemen Kurikulum dan Pengajaran
 - e. Manajemen Sarana dan Prasarana
 - f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Dari keenam komponen tersebut maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa komponen- komponen tersebut sudah diaplikasikan dengan semaksimal mungkin karena kerja sama antara staf sekolah, guru-guru dan siswa sehingga tercapai segala rencana yang dibuat oleh pemimpin baik dari yayasan MTs PAB 2 Sampali maupun dari kepala madrasah MTs PAB 2 Sampali.

2. Adapun upaya yang dilakukan dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali adalah dalam pelaksanaannya kita harus bekerja sama dengan para guru dan staf yang berada di MTs PAB 2 Sampali.

Upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah yang pertama, kepala sekolah membuka ruang konsultasi sehingga

para guru dapat saling tukar pikiran. Kedua, menciptakan suasana yang harmonis sehingga menjadi lebih enjoy dan ceria. Ketiga, kepala sekolah memberi teladan yang baik sehingga orang yang melihatnya akan tersentuh hatinya. Keempat, menyarankan guru untuk menanamkan pendidikan karakter saat pembelajaran berlangsung.

3. Adapun faktor penghambat Manajemen Berbasis Sekolah di MTs PAB 2 Sampali adalah kurangnya dana yang menyebabkan kesulitan untuk melakukan pengembangan, siswa yang kurang konsisten dalam kesehariannya, sehingga mempersulit pengadministrasian siswa, kemudian kurangnya kesadaran para guru dan siswa dalam kedisiplinan.

Peneliti juga menyimpulkan bahwa MTs PAB 2 Sampali dapat memenuhi keinginan para peserta didiknya dan membantu dalam kegiatan mereka. Maka sangat wajar ketika masyarakat sangat mengenal baik sekolah MTs PAB 2 Sampali. Tercapainya segala prestasi- prestasi di MTs PAB 2 Sampali tidak hanya karena kemampuan siswa saja akan tetapi kerja keras guru- guru dalam membantu dan mengembangkan bakat peserta didik.

B. Saran

Dengan mengetahui tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah MTs PAB 2 Sampali penulis sangat berharap bahwa MTs PAB 2 Sampali dapat meningkatkan kualitasnya, baik dalam sarana dan prasarana, tenaga kependidikan, dan hubungan dengan masyarakat. Sekiranya mampu untuk terus memperbaiki kinerja dan mengevaluasi setiap

program, agar MTs PAB 2 Sampali mendapatkan tempat yang baik dimata masyarakat sekitar dan juga di luar wilayah serta dapat bersaing dalam prestasi dengan sekolah- sekolah lain. Dengan demikian penulis perlu memberikan saran- saran sebagai berikut :

1. Sarana dan prasarana yang belum memadai, jadi perlu melakukan peningkatan demi kemajuan MTs PAB 2 Sampali dan hendaklah sarana dan prasarana yang sudah ada di jaga dengan sebaik- baiknya
2. Perlu peningkatan terhadap manajemen kesiswaan agar MTs PAB 2 Sampali dapat menjadi contoh terhadap sekolah- sekolah lain
3. Dalam pembelajaran gunakanlah media dan metode yang cocok agar siswa lebih gampang memahami dan lebih aktif dalam proses pembelajaran
4. Pertahankan agar peserta didik tetap melaksanakan sholat berjamaah di masjid walaupun masjidnya tidak berada di lingkungan sekolah
5. Perpustakaan di MTs PAB 2 Sampali hendaknya di aktifkan kembali, agar siswa dapat menambah wawasan dengan membaca buku.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2008. *Manajmen Pendidikan*, Yogyakarta :Aditya Media
- AS. Hornby. 1990. *Oxford Edvanced Dictionary of English*. (London : Oxford University Press
- Depdiknas, 2017. Undang-undang RI. No, 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) , Jakarta: Sinar Grafika
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. (Jakarta : Program Guru Bantu – Direktorat Tenaga Kependidikan
- Depdiknas, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta : Program Guru Bantu – Direktorat Tenaga Kependidikan
- E. Mulyasa, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- E. Mulyasa, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Hani Handoko, 1995. *Manajemen edisi kedua*, Yogyakarta : BPFE
- Heriyanto, 2008. *Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan MuruPendidikan*, Jakarta : Tesis
- Hidayat, Rahmat dkk, 2016. *Ayat Ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen* (Perkata Mahgfirah Pustaka

Husain, Usman, 2009. *Manajemen Teori , Praktis, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara

Jiyono, dkk, 1999. *School Based Management di Tingkat Pendidikan Dasar*, Tim Teknik Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Bekerjasama dengan Bank Dunia, Jakarta

Kartono, Kartini, 2001. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Rajawali

- Moleong, 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya
- Mujahid AK, dkk, 2003. *Konsep Dasar Manajemen Madrasah Mandiri*, (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan
- Mulyasa, E, 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep Strategi Implementasi*, Bandung: Rosdakarya
- Nana Sudjana dan Ibrahim, 2012. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung : Sinar Baru
- Nurkolis. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah* Jakarta : PT.Grasindo
- S.Nasution, 2002. *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara
- Stephen P. Robbins, 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*, Jakarta : PT. Indeks
- Sugiono, 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif dan R dan D*, Bandung : Alfabeta
- Syaukani, 2017. *Metode Penelitian Pedoman Praktis Penelitian dalam Bidang Pendidikan*, Medan : Perdana Publishing
- Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003, *Sistem Pendidikan Nasional* Jakarta : Fokus Media, 2006

Lampiran 1

WAWANCARA DENGAN KEPALA MADRASAH MTs PAB 2

SAMPALI

1. Bagaimana latar belakang berdirinya MTs PAB 2 Sampali dan pada tahun berapa madrasah ini di dirikan?
2. Berapa lama ibu menjadi kepala madrasah di MTs PAB 2 Sampali?
3. Selama ibu memimpin apakah sekolah ini aman dan tertib?
4. Apa saja gangguan eksternal yang dialami oleh madrasah ini?
5. Berapa jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MTs PAB 2 Sampali?
6. Bagaimana upaya sekolah dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan?
7. Apakah ada hambatan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah?
8. Apakah sekolah ini memiliki kewenangan mutlak?
9. Bagaimana perencanaan bidang kurikulum di MTs PAB 2 Sampali?
10. Bagaimana perencanaan bidang sarana dan prasarana di MTs PAB 2 Sampali?
11. Bagaimana perencanaan bidang kesiswaan di MTs PAB 2 Sampali?

Lampiran 2

WAWANCARA DENGAN STAFF DI MTs PAB 2 SAMPALI

1. Apa yang anda ketahui terkait manajemen berbasis sekolah?
2. Apa saja fungsi- fungsi TU dalam upaya pelaksanaan MBS yang efektif?
3. Apa saja hambatan yang dialami dalam menjalankan fungsi- fungsi TU tersebut?
4. Bagaimana ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di madrasah baik dari jumlah, standar kualifikasi dan kompetensinya?
5. Bagaimana upaya yang dilakukan madrasah dalam meningkatkan mutu kompetensi dan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan?
6. Bagaimana cara meningkatkan hubungan kerjasama yang baik antar tetangga SDM di sekolah?
7. Apa saja faktor yang mendukung dalam upaya meningkatkan mutu tenaga pendidik dan kependidikan?
8. Upaya apa saja yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap peserta didik?
9. Siapa saja yang terlibat dalam perumusan keuangan sekolah?
10. Bagaimana pelaksanaan MBS di MTs PAB 2 Sampali?
11. Strategi apa saja yang dilakukan MTs PAB 2 Sampali?
12. Bagaimana ketersediaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan jika dilihat dari jumlah, standar kualifikasi dan kompetensinya?

Lampiran 3

WAWANCARA DENGAN WAKASEK KURIKULUM DI MTs PAB 2

SAMPALI

1. Bagaimana perencanaan kurikulum yang dilakukan oleh sekolah?
2. Bagaimanakah sosialisasi kurikulum yang dilakukan oleh sekolah
3. Bagaimana pengembangan dokumen kurikulum yang diterapkan oleh sekolah
4. Bagaimana kesiapan guru dalam menerapkan kurikulum?
5. Bagaimana kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan siswa dalam kegiatan pembelajaran?
6. Apakah guru menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran?
7. Apakah guru menggunakan fasilitas, media pembelajaran, dan alat bantu tersedia secara efektif dan efisien?
8. Apa saja faktor- faktor yang menghambat dalam pelaksanaan kurikulum di sekolah? Dan bagaimana cara mengatasinya?

Lampiran 4

WAWANCARA DENGAN WAKASEK HUMAS DI MTs PAB 2 SAMPALI

1. Bagaimana hubungan kerjasama yang terjalin antara warga sekolah?
2. Bagaimana hubungan kerjasama yang terjalin antara sekolah dengan pemerintah (dinas pendidikan)?
3. Bagaimana hubungan kerjasama yang terjalin antara sekolah dengan masyarakat (orang tua siswa atau komite sekolah) ?
4. Apa saja hambatan yang dialami sekolah dalam menjalin kerjasama?
5. Upaya apa saja yang dilakukan oleh sekolah untuk menjaga hubungan kerjasama dengan masyarakat?
6. Apa saja dukungan material atau fasilitas dari warga sekolah, pemerintah (dinas pendidikan) dan masyarakat (orang tua siswa/ komite sekolah, perusahaan)?
7. Apakah ada dukungan tenaga dari pemerintah dan yang lainnya dalam penyelenggaraan program sekolah?
8. Apakah ada dukungan tenaga dari warga sekolah dalam penyelenggaraan program sekolah?

Lampiran 5

**WAWANCARA DENGAN WAKASEK SARANA DAN PRASARANA DI
MTs PAB 2 SAMAPALI**

1. Apakah sarana dan prasarana sekolah sudah memenuhi standar sarana dan prasarana yang telah ditentukan?
2. Bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di MTs PAB 2 Sampali?
3. Bagaimana cara sekolah dalam mengelola sarana dan prasarana?
4. Bagaimana program pengembangan sarana dan prasarana dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan?
5. Apa saja faktor yang menghambat dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah? Bagaimana solusi untuk mengatasi hambatan tersebut?
6. Apa saja bantuan sarana dan prasarana baik dari warga sekolah, pemerintah maupun masyarakat?
7. Bagaimana dukungan dana dalam mengelola sarana dan prasarana?

Lampiran 6

WAWANCARA DENGAN WAKA KESISWAAN DI MTs PAB 2 SAMPALI

1. Apa saja ruang lingkup bidang kesiswaan dan bagaimana pembinaan kesiswaan di MTs PAB 2 Sampali?
2. Bagaimana respon peserta didik dan MTs PAB 2 Sampali dengan adanya manajemen yang diadakan?
3. Apakah ada kendala bapak/ ibu dalam melakukan tugas? Jika ada maka strategi apa yang dilakukan dalam manajemen peserta didik di MTs PAB 2 Sampali?

Lampiran 7

WAWANCARA DENGAN GURU DI MTs PAB 2 SAMPALI

1. Apa saja yang anda ketahui terkait dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah?
2. Seberapa penting implementasi manajemen berbasis sekolah di MTs PAB 2 Sampali?
3. Bagaimana bentuk monitoring guru kepada siswa sebagai wujud dari implementasi MBS di sekolah?
4. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di MTs PAB 2 Sampali dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan?
5. Apakah guru dilibatkan dalam merumuskan program dan keuangan sekolah?
6. Bagaimana respon warga sekolah terhadap akuntabilitas sekolah?
7. Bagaimana dukungan- dukungan atau partisipasi dari guru dalam penyelenggaraan program sekolah?
8. Bagaimana kerjasama antar guru di sekolah?
9. Pelatihan apa saja yang diberikan sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru?
10. Bagaimana cara sekolah mensosialisasikan terkait penerapan kurikulum sekolah?
11. Bagaimana kesesuaian kurikulum sekolah dengan kebutuhan siswa dalam kegiatan pembelajaran?
12. Apakah sebelum mengajar anda mempersiapkan program tahunan, semesteran, mingguan, dan harian serta remedial dan pengayaan?

13. Apa yang ada ketahui tentang silabus?
14. Bagaimana upaya yang anda lakukan agar pelaksanaan KBM berjalan efektif?
15. Bagaimana guru memotivaasikan peserta didik agar tercapainya mutu pembelajaran/
16. Apakah guru menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran?
17. Apakah guru menggunakan fasilitas, media pembelajaran dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien?
18. Apakah guru menyusun instrumen sendiri secara mandiri sesuai dengan teknik metode penilaian kompetensi mata pelajaran pada ulangan harian, uts, dan uas?





Wawancara dengan staff Tata Usaha



Wawancara dengan kepala Madrasah MTs PAB 2



Wawancara dengan Guru MTs PAB 2 Sampali

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Identitas Diri

Nama : Nazidah
Tempat / Tanggal Lahir : Medan, 19 Maret 1997
Alamat : Jalan Karya Jaya Gg Mustafa 3 No. 36
Nama Ayah : H. M. Nasir
Nama Ibu : Sofiah Batu Bara
Alamat Orang Tua : Jalan Karya Jaya Gg Mustafa 3 No. 36
Anak ke dari : 2 dari 4 bersaudara
Pekerjaan Orang Tua
Ayah : Wiraswasta
Ibu : Ibu rumah tangga

II. Pendidikan

- a. Sekolah Dasar Negeri 064988 Medan, Kec. Medan Johor, Kab. Kota Madya (2002-2008)
- b. Sekolah MTs Ponpes Musthafawiyah Purba Baru, Kec. Lembah Sorik Marapi, Kab. Mandailing Natal (2008-2011)
- c. Sekolah MA Ponpes Musthafawiya Purba Baru, Kec. Lembah Sorik Marapi, Kab. Mandailing Natal (2011-2014)
- d. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan (2015-2019)

Demikian riwayat hidup ini saya perbuat dengan penuh rasa tanggung jawab.

Yang membuat

Nazidah

NIM. 37.15.3.047